إتحاد المصارف العربية

حـوكمـة الشـركـات
و
دور مجلس الإدارة

إعداد:

عدنان بن حيدر بن درويش

2007

المحتويات

الموضوع **الصفحة**

الموضوع **الصفحة**

الموضوع **الصفحة**

تقديم

برزت مسألة الحكم السليم، أو ما يعرف بالحوكمة في السنوات الأخيرة، باعتبارها حجر الأساس للتنمية الاقتصادية والمصرفية. وقد حازت هذه المسألة على قدر كبير من إهتمام وعناية السلطات الإشرافية والرقابية والمنظمات المالية والاقتصادية، وقطاع المصارف والشركات والمؤسسات، سواء على المستوى الإقليمي أو الدولي.

فقد أظهرت تجارب عدد كبير من دول وشركات العالم والأزمات المالية التي عصفت بها، أن الحكم الجيد يشكّل أحد العناصر الأساسية للنمو الصحي والقوي في الاقتصادات الوطنية وقطاع الشركات والمصارف المحلية.

هذا الكتاب لمؤلفه الأستاذ عدنان بن حيدر بن درويش، يضيف إلى الجهود العربية والدولية المبذولة لتعزيز الحكم الرشيد في المنطقة العربية والعالم، قيمة إضافية، وتجربة رائدة، تنطلق من مبدأ أن الحكم الرشيد يشكل الرافعة الأساسية للتنمية الاقتصادية والاجتماعية في الوطن العربي.

والكاتب، يتناول تحديداً في هذا الكتاب، مسألة "حوكمة الشركات" كمفهوم وأبعاد، وعلاقتها بالمناخ التنظيمي والممارسات

الإدارية والتنظيمية، إضافة إلى الدوافع التي أدّت إلى ظهور مفهوم حوكمة الشركات وأهميته والأهداف والمعايير والمقومات والمبادىء.

إن هذا الجهد المميز للأستاذ عدنان بن حيدر بن درويش الذي يتناول بكل دقة وعناية وموضوعية مسألة حوكمة الشركات، يشكّل مرجعية مهمة للإسترشاد وإسهاماً علمياً مهماً للمكتبة المصرفية والاقتصادية العربية.

أتمنى لمؤلف الكتاب الصديق الأخ عدنان بن حيدر بن درويش المزيد من الإنتاج الفكري، ليظل هذا الإنتاج رافداً أساسياً ومهماً للمكتبة العربية.

الدكتور فؤاد شاكر

الأمين العام

مقدمة

يعد مصطلح "Corporate Governance" من المصطلحات التي أخذت في الإنتشار على الساحة الدولية مؤخراً وهو المصطلح الذي اتفق على ترجمته إلى "أسلوب ممارسة الإدارة الرشيدة" أو "حوكمة الشركات"، وقد نشأت هذه الظاهرة نتيجة القصور الذي تخلل القوانين والتشريعات التي تحكم ممارسة الأعمال والأنشطة التجارية والتي أدت إلى حدوث الكثير من حالات الإفلاس والتعسر والعسر المالي للعديد من الشركات الضخمة التي تضرر من جرائها آلاف المساهمين وأصحاب رؤوس الأموال.

وقد ظهر موضوع حوكمة الشركات على المستوى الدولي عندما شهد العالم سقوط وإنهيار العديد من الشركات والتي أبرزها شركتا إنرون وورلدكوم واللتين إرتبط إنهيارهما بالفساد الإداري أو المحاسبي أو ضعف آليات الرقابة على الأنشطة المالية للمؤسسات. وقد أدى إنهيار أداء الشركات إلى قيام صندوق النقد الدولي والبنك الدولي بالتعاون مع منظمة التعاون الإقتصادي لدراسة آلية الحوكمة وحددت خمسة مبادئ خاصة للحوكمة هي: حماية حقوق المساهمين والمعاملة المتكافئة للمساهمين ودور أصحاب المصالح في حوكمة الشركات والإفصاح والشفافية وأخيراً مسؤوليات مجلس الإدارة، وحيث إن حقوق المساهمين تعتمد بشكل كبير على أهداف أعضاء

مجلس الإدارة، والتي قد تتعارض في كثير من الأحيان مصلحة المساهمين مع مصلحة إدارة الشركة، ولذلك نجد أن إجراءات ومعايير الحوكمة ستظل موجهة بالدرجة الأولى لسد الثغرات والنقص في التشريعات التجارية المعمول بها، وذلك بهدف ضمان جودة التقارير المالية ومنع حدوث حالات الغش وبالتالي المحافظة على سلامة الإقتصاد الوطني، وذلك لإرتباطه بأوضاع الشركة العاملة فيه.

وقد دفعت هذه الإنهيارات أيضاً إلى البحث عن الدور الحيوي للجان المراجعة والمراجعين الداخليين والخارجيين في عمليات حوكمة الشركات، حيث تعتبر كل هذه الأطراف وسيلة إشرافية على جودة التقارير المالية، وأيضاً تشارك كل هذه الأطراف بمسؤوليات هامة من خلال توفير تأكيد بشأن كفاءة العمليات والإذعان للقوانين والأنظمة والثقة في التقارير المالية، ولقد عظّمت حوكمة الشركات القيمة التنافسية للشركات في ظل إستحداث أدوات وآليات السوق وحدوث إندماجات عالمية وتبرز الأهمية هنا لتجنب الإنزلاق في مشاكل محاسبية ومالية وكشف حالات التلاعب والفساد وسوء الإدارة وأيضاً تحسين صور الشركات أمام الرأي العام وتعميق ثقة الجمهور فيها. وقد أكدت حوكمة الشركات على إلزام الشركات بالتعليمات القانونية العامة والمخصصة وفرض عقوبات رادعة على الشركات

المخالفة ونشر هذه العقوبات لإحاطة جميع المتعاملين في السوق بها في التوقيت الملائم.

لقد لقي موضوع حوكمة الشركات إهتماماً كبيراً على كافة المستويات، فعلى المستوى الدولي إهتمت المنظمات الدولية بوضع مبادئ لحوكمة الشركات لتكون بمثابة نقاط مرجعية يتم الإسترشاد بها عند تطبيق هذه المبادئ في الواقع العملي. ومن أهم الأمثلة: مبادئ منظمة التعاون الإقتصادي والتنمية في مجال حوكمة الشركات والتي صدرت سنة 1999 وتم تعديلها في سنة 2004، ومبادئ معهد التمويل الدولي في مجال حوكمة الشركات والآليات اللازمة للعمل بهذه المبادئ.

ونحن نأمل أن نقدم للقارئ في الصفحات القادمة ما يفيده علماً وعملاً في هذا المجال ألا وهو الأداء العملي لحوكمة الشركات.

المؤلف

الفصل الأول

حوكمة الشركات - قراءة تقديمية

في هذا الفصل نتناول العناصر الآتية:

1- طبيعة مفهوم حوكمة الشركات.

2- تعريفات حوكمة الشركات.

3- المفاهيم وأبعادها وعلاقتها بالمناخ التنظيمي والممارسات الإدارية والتنظيمية.

4- دوافع ظهور مفهوم الحوكمة.

5- حوكمة الشركات (الغموض والوضوح).

6- الحوكمة ..... نظرة تاريخية.

7- أسباب الحاجة إلى حوكمة الشركات.

1- طبيعة مفهوم حوكمة الشركات (إدارة ومراقبة المنشآت) وتعاريفها

في البداية لا توجد ترجمة عربية متفق عليها للتعبير عن مصطلح "Corporate Governance" ، ولكن من الترجمات التي إنتشر إستخدامها في هذا المجال: نظام الحوكمة، نظام إدارة الشركات ومراقبتها، ممارسة السلطة والقيادة، إدارة المؤسسات المالية، إدارة ومراقبة المنشآت وغيرها.

كما أنه لا يوجد تعريف موحد متفق عليه بين كافة الأطراف المعنية من محاسبين وإداريين وإقتصاديين وقانونيين ومحللين لمفهوم إدارة ومراقبة المنشآت، ويرجع ذلك لتداخله في العديد من الأمور التنظيمية والإقتصادية والمالية والإجتماعية للمنشآت.

2- مجموعة من التعريفات المتعلقة بهذا المفهوم

1- هو نظام بمقتضاه تدار الشركة وتراقب.

2- هو مجموعة من الطرق والإجراءات التي يمكن من خلالها أن يتأكد المستثمرون من تحقيق ربحية معقولة لإستثماراتهم.

3- هو مجموعة من القواعد والحوافز التي تهتدي بها إدارة المنشآت لتعظيم ربحية المنشأة وقيمتها على المدى الزمني البعيد لصالح المساهمين.

4- نظام تتم بواسطته الإدارة والرقابة والمحاسبة للمساهمين والملاك المختلفين.

5- هو الإجراءات المستخدمة بواسطة ممثلي أصحاب المصلحة في المنظمة لتوفير إشراف على المخاطر.

6- هو نظام من خلاله يتم توجيه أنشطة المنظمة ومراقبتها على أعلى مستوى من أجل تحقيق أهدافها والوفاء بالمعايير اللازمة للمسؤولية والنزاهة.

7- هو تعبير واسع يتضمن القواعد وممارسات السوق التي تحدد كيفية إتخاذ القرارات في المنشآت والشفافية التي تحكم عملية إتخاذ القرار فيها ومدى المساءلة التي يخضع لها مديرو ورؤساء تلك المنشآت وموظفوها والمعلومات التي يجب أن يفصحوا عنها للمستثمرين والحماية المقدمة لصغار المساهمين.

8- هو ممارسة الصلاحيات والرقابة والإدارة ويقوم على تأسيس العلاقات بين مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية والأطراف ذات العلاقة على أسس مؤسساتية.

9- هو نظام يمكن من خلاله إدارة الشركات والتحكم فيها.

10- هو نظام شامل يتضمن مقاييس لأداء الإدارة الجيد ومؤشرات حول وجود أساليب رقابية تمنع أي طرف من الأطراف ذات العلاقة في المنشأة داخلياً وخارجياً من التأثير بصفة سلبية على أنشطة المنشأة، وبالتالي ضمان الإستخدام الأمثل للموارد المتاحة بما يخدم مصالح جميع الأطراف بطريقة عادلة تحقق الدور الإيجابي للمنشأة لصالح ملاكها وللمجتمع ككل.

11- هو نظام لإحكام الرقابة بقدر الإمكان على إدارة الشركات.

3- المفاهيم وأبعادها وعلاقتها بالمناخ التنظيمي والممارسات الإدارية والتنظيمية

1/3 المفهوم اللغوي للحوكمة: هو إصطلاح يعني عملية التحكم والسيطرة من خلال قواعد وأسس الضبط بغرض تحقيق الرشد، وتشير كتب أخرى إلى أنها كلمة مشتقة من التحكم أو المزيد من التدخل والسيطرة، ويرى آخرون أنها كلمة تعني لغوياً نظام ومراقبة بصورة متكاملة وعلنية تدعيماً للشفافية والموضوعية والمسؤولية.

2/3 المفهوم المحاسبي للحوكمة: من المنظور المحاسبي يشير المفهوم المحاسبي للحوكمة إلى توفير مقومات حماية أموال المستثمرين وحصولهم على العوائد المناسبة وضمان عدم إستخدام أموالهم في

مجالات أو إستثمارات غير آمنة وعدم إستغلالها من قبل الإدارة أو المديرين لتحقيق منافع خاصة، ويتم ذلك من خلال مجموعة الإجراءات والضوابط والمعايير المحاسبية.

وتركز هذه النظرة على تحقيق الشفافية وتوسيع نطاق الإفصاح عن البيانات المحاسبية والقوائم المالية ومزايا المديرين وتطبيق المعايير المحاسبية المتعارف عليها دولياً.

3/3 المفهوم القانوني للحوكمة: يشير إصطلاح الحوكمة من المنظور القانوني إلى الإطار التشريعي والقواعد القانونية التي تحمي مصالح الأطراف ذوي العلاقة بالمؤسسة أو الشركة، وتناولها كتاب القانون على أنها إطار متكامل من القواعد القانونية الحاكمة لإدارة شؤون المشروعات والمنظمات في مواجهة الأطراف المستفيدة، وبالتالي يهتم القانونيون بالقواعد القانونية والنواحي الإجرائية التي توفر متطلبات المحافظة على الكيان المؤسسي للشركات وتوفير ضمانات الحماية لحقوق كافة الأطراف ذوي العلاقة أو المستفيدين من نشأة الشركة وبقائها ونموها.

4/3 المفهوم الإداري للحوكمة: لم يتحدد بدقة بعد ما يمكن أن يسمى المفهوم الإداري لإصلاح الحوكمة وإن كان يمكن بالقول أن هناك إستخدامات لإصطلاح الحوكمة في بعض الكتابات الإدارية ومنها:

1/4/3 الحوكمة هي مجموعة القواعد والضوابط والإجراءات الداخلية في المؤسسة التي توفر ضمانات تحقيق حرص المديرين على حقوق الملاك والمحافظة على حقوق الأطراف ذات المصالح بالمنظمة.

2/4/3 الحوكمة هي مجموعة ممارسات تنظيمية وإدارية تضبط العلاقة بين أصحاب المصالح المختلفة بمن فيهم متلقو الخدمة، وتحمي حقوق الأطراف ذوي العلاقة من الممارسات الخاطئة للمديرين.

4- دوافع ظهور مفهوم الحوكمة

1/4تقويم أداء الإدارة العليا بالمنشآت وتعزيز المساءلة.

2/4 توفير الحوافز لمجلس الإدارة والإدارة التنفيذية للمنشآت بما يضمن تحقيق الأهداف العامة للمنشأة ومساهميها.

3/4 مراجعة وتعديل القوانين الحاكمة لأداء المنشآت بحيث تتحول مسؤولية الرقابة إلى كل من مجلس الإدارة والمساهمين ممثلين في الجمعية العمومية.

4/4 مساهمة العاملين وغيرهم من الأطراف أصحاب المصلحة في نجاح أداء المنشأة لتحقيق أهدافها على المدى الطويل.

5/4 ضمان الحصول على معاملة عادلة لجميع المساهمين بمـــا يضمن حقهم المتكافئ في ممارسة الرقابة علىأداء المنشأة.

6/4 تشجيع المنشآت علىالإستخدام الأمثل لمواردها بأكفأ السبل الممكنة.

7/4 توفير إطار عام لتحقيق التكامل والتناســق بــين أهــداف المنشأة ووسائل تحقيق تلك الأهداف.

8/4 توفير إطار واضح لمهام كل مــن الجمعيــة العموميــة ومجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين بما يضمن عدم حــدوث لــبس أو غموض أو تداخل بين إختصاصات هذه الأطراف.

9/4 تحقيق نوع من التكامل بين المنشأة والبيئة المحيطــة مــن حيث الجوانب القانونية والتنظيمية والإجتماعية السائدة.

10/4 توفير إطار يساعد في تحديد سبل زيادة وعي المسؤولين وأصحاب المصلحة بأساليب ممارسة السلطة وتحمل المسؤولية.

5- مصطلح حوكمة الشركات (الغموض والوضوح)

يثير مصطلح حوكمة الشركات بعض الغموض لثلاثة أســباب رئيسية هي:

1/5 على الرغم من أن جذوره تمتد لأوائل القرن التاسع عشر، إلا أن هذا التعريف أو الإصطلاح لم يعرف في اللغة الإنجليزية.

2/5 إن عدم وجود تعريف قاطع وواحد لهذا المفهوم، فهناك من ينظر له من الناحية الإقتصادية، ومن ينظر له من الناحية القانونية، ومن ينظر له من الناحية الإجتماعية وهكذا...

3/5 إن هذا المفهوم ما زال في طور التكوين وما زالت كثير من قواعده ومعاييره في مرحلة المراجعة والتطوير.

6- الحوكمة .... نظرة تاريخية

ظهر الحديث عن الحوكمة بوضوح مع بداية عام 1999 بعد تراكمات من نتائج دراسات حول إخفاق شركات ومؤسسات عملاقة عديدة، ولقد ساهم حدوث الأزمات والإنهيار الإقتصادي لدول جنوب شرق آسيا وروسيا وأميركا اللاتينية وغيرها في تزايد الإهتمام بالحوكمة.

ويمكن تلخيص مراحل تطور ووضوح أبعاد الحوكمة فيما يلي:

1/6 حتى مرحلة الكساد (ما بعد عام 1932) وبدء الإعتراف بعمق الفجوة بين الإدارة والملاك وتعارض المصالح.

2/6 مرحلة ظهور نظرية الوكالة وضبط العلاقات (1976-1990) حيث ظهرت الكتابات بشأن تنظيم وضبط العلاقات بين الملاك

والإدارة من خلال نظرية الوكالة وضرورة تحديد الواجبات والصلاحيات لكل من الإدارة وأصحاب الأموال.

3/6 تزايد الإهتمام بالحوكمة مع بداية التسعينات من القرن العشرين عندما إتجهت منظمة التجارة العالمية لوضع معايير تساعد الشركات من خلال الإلتزام بها في تحقيق النمو والإستقرار وتدعيم قدراتها التنافسية للعمل عبر الحدود الدولية.

4/6 مرحلة بدء ظهور إصلاح الحوكمة (1996–2000) كنتاج لتراكم الدراسات التي تشير إلى أسباب إنهيار الشركات أو إخفاقها في تحقيق أهدافها أو سوء الممارسات الإدارية بها وإهدار أو سوء إستخدام الإمكانيات والموارد، مما دفع منظمة التجارة العالمية للإهتمام بصياغة بعض المبادئ العامة للحوكمة.

5/6 أصدرت منظمة التعاون الإقتصادي والتنمية O.C.E.D. مجموعة من المبادئ العامة للحوكمة.

6/6 على ضوء المعايير السابق وضعها من المنظمات المختلفة، إتجهت مؤسسات وإتحادات مهنية متعددة أغلبها محاسبية لوضع مجموعة من المعايير لتحقيق أهداف الحوكمة.

7/6 مرحلة التأكيد على حتمية الحوكمة (2001–2004) وضرورة توثيقها، حيث كان التركيز واضحاً على حالات الفشل والفساد

القيمي والأخلاقي والفضائح في عديد من الممارسات المالية والإستثمارية في كثير من الشركات والمؤسسات.

8/6 مع تتابع ظاهرة الأزمات الإقتصادية وإنهيار عديد من الشركات العملاقة إتجه البنك الدولي أيضاً إلى الإهتمام بالحوكمة، وقام بتعضيد بعض المؤسسات واللجان والهيئات والمعاهد لتبني موضوع الحوكمة وإصدار مجموعة من الضوابط والإرشادات لتطبيق الحوكمة وتفعيلها.

7- أسباب الحاجة إلى حوكمة الشركات

يرى بعض الباحثين أن أسباب الحاجة لحوكمة الشركات هي:

7/1 متطلبات المؤسسات الإستثمارية العالمية تستدعي مستوى عالٍ من الحوكمة حتى تقبل توجيه إستثماراتها.

2/7 حدوث حالات الإفلاس والتعثر المالي الناتج عن سوء الإدارة وإساءة إستخدام السلطة دفع الجمهور العام للضغط على المشرِّعين لإتخاذ الإجراءات لحماية مصالحه.

3/7 التوجه إلى الخصخصة إستدعى وضع معايير تكفل سلامة أوضاع المؤسسات العامة محل التخصيص.

4/7 الحاجة إلى الإهتمام بجوانب آداب وسلوكيات المهن بمـــا يحقق حماية لمصالح أفراد المجتمع، خصوصاً في القطاعات التي تمس شرائح عديدة من المجتمع مثل قضايا البيئة والصحة والسلامة.

5/7 العدد الكبير من حملة الأسهم، الأمر الذي يضـــعف مـــن قدراتهم على تبني قواعد مشتركة لتنظيم عمل الشركة ومراقبة أدائها.

6/7 حماية حقوق صغار المساهمين والأطراف الأخـــرى ذات الصلة بالشركة من إحتمال تواطؤ كبار المساهمين مع الإدارة لتحقيـــق مصالحهم الخاصة على حساب الباقي.

7/7غياب التحديد الواضح لمسؤولية مجلس الإدارة والمـــديرين التنفيذيين أمام أصحاب المصالح والمساهمين.

8/7 إنتشار أمراض الفكر والتطبيق المحاسبي.

الفصل الثاني

حوكمة الشركات - قراءة متأنية

في هذا الفصل نتناول العناصر الآتية:

1- حوكمة الشركات........... الأهمية.

2- حوكمة الشركات........... الأهداف.

3- حوكمة الشركات........... المعايير.

4- حوكمة الشركات........... المقومات.

5- حوكمة الشركات........... المبادئ.

1- حوكمة الشركات .... الأهمية

ترجع أهمية حوكمة الشركات إلى العمل على كفاءة إستخدام الموارد وتعظيم قيمة الشركة وتدعيم تنافسيتها في الأسواق بما يمكنها من جذب مصادر تمويل محلية وعالمية للتوسع والنمو، وأيضاً يجعلها قادرة على خلق فرص عمل جديدة، مع الحرص على تدعيم إستقرار أسواق المال والأجهزة المصرفية، مما يؤدي إلى تحقيق الكفاءة والتنمية الإقتصادية المطلوبة، مع أنه بالإضافة لما سبق يمكننا أن نوضح أهمية الحوكمة من خلال النقاط الآتية:

1/1 إن تأكيد مسؤوليات الإدارة وتعزيز مساءلتها وتحسين الممارسات المحاسبية والمالية والإدارية، والتأكيد على الشفافية، كل ذلك من شأنه المساعدة على سرعة إكتشاف التلاعب والغش المالي والفساد الإداري وإتخاذ الإجراءات الواجبة بشأنه وعلاج أسبابه وآثاره قبل تفاقمها وتأثيرها على حياة الشركة.

2/1 تأكيد مسؤوليات الإدارة وتعزيز مساءلتها أيضاً وحماية أصول الشركة وكذلك حماية حقوق المساهمين وغيرهم من أصحاب المصالح في الشركة، وتعزيز دورهم في مراقبة أداء الشركة والتأكيد على الشفافية، كل ذلك من شأنه أن يقي الشركة والعاملين فيها من التلاعب والغش المالي والغنى الفاحش والفساد الإداري والازمات والإفلاس.

3/1 إن تحسين أداء الشركة وقيمتها الإقتصادية وقيمة أسهمها، وكذا تحسين الممارسات المحاسبية والمالية والإدارية فيها ونزاهة تعاملاتها وعدالتها وشفافية المعلومات الصادرة عنها، كل ذلك من شأنه أن يقوي قدرات الشركة التنافسية وكذلك قدراتها على جذب الإستثمارات والنمو.

2- حوكمة الشركات... الأهداف

تناول كثير من الباحثين أهداف حوكمة الشركات، وقد تناولها أحدهم وقال إنها تهدف إلى تحقيق ما يلي:

1/2 الفصل بين الملكية والإدارة والرقابة على الأداء.

2/2 تحسين الكفاءة الإقتصادية للشركات.

3/2 إيجاد الهيكل الذي تتحدد من خلاله أهداف الشركة ووسائل تحقيق تلك الأهداف ومتابعة الأهداف.

4/2 المراجعة والتعديل للقوانين الحاكمة لأداء الشركات بحيث تتحول مسؤولية الرقابة إلى كلا الطرفين وهما مجلس الإدارة للشركة والمساهمون ممثلين في الجمعية العمومية للشركة.

5/2 عدم الخلط بين المهام والمسؤوليات الخاصة بالمديرين التنفيذيين ومهام مجلس الإدارة ومسؤوليات أعضائه.

6/2 تقييم أداء الإدارة العليا وتعزيز المساءلة ورفع درجة الثقة.

7/2 تمكين الشركات من الحصول على تمويل من جانب عـــدد أكبر من المستثمرين المحليين والأجانب.

8/2 إمكانيـــة مشـــاركة المســـاهمين والمـــوظفين والـــدائنين والمقرضين والإضطلاع بدور المراقبين بالنسبة لأداء الشركات.

9/2 تجنب حدوث مشاكل محاسبية ومالية بما يعمل على تدعيم وإستقرار نشاط الشركات العاملة بالإقتصاد، ودرء حـــدوث إنهيـــارات بالأجهزة المصرفية أو أسواق المال المحلية والعالمية والمساعدة فـــي تحقيق التنمية والإستقرار الإقتصادي.

بينما يرى البعض أن حوكمة الشركات تستهدف تحقيق ما يلي:

1- العدالة والشفافية والمعاملة النزيهة لجميع الأطـــراف ذوي المصلحة المشتركة.

2- حماية حقوق المساهمين بصفة عامة سواء كانوا أقليـــة أو أغلبية وتعظيم عوائدهم.

3- منع إستغلال السلطات المتاحة من تحقيق مكاســـب غيـــر مشروعة والمتاجرة بمصالح الشركة والمساهمين وأصحاب المصالح.

4- تشجيع تدفق الأموال وجذب الإستثمارات.

3- حوكمة الشركات.... المعايير

يمكن الإعتماد على النقاط الآتية كمعايير للحوكمة وهي:

1/3 الإلتزام بالقوانين والقرارات الحكومية.

2/3 الإلتزام بقرارات الجمعية العمومية للمساهمين.

3/3 كفاءة وفعالية الأداء في تحقيق الهدف من تأسيس الشركة وأهدافها الإستراتيجية.

4/3 سلامة الممارسات المحاسبية والإدارية وفقاً لقاعدة أفضل الممارسات.

5/3 دقة وموضوعية التقارير المالية وغير المالية وإكتمالها وشفافية الإفصاح وملاءمة توقيته.

4- حوكمة الشركات... المقومات الأساسية

حوكمة الشركات لا بد لها من أربعة مقومات أساسية هي:

1/4 الإطار القانوني: والمسؤول عن تحديد حقوق المساهمين وإختصاصات كل طرف من الأطراف الأساسية المعنية بالشركة وبصفة خاصة المؤسسين والجمعية العمومية للمساهمين والمساهم الفرد ومجلس الإدارة ولجانه الرئيسية ومراقب الحسابات، وكذا عقوبات إنتهاك هذه الحقوق والتقصير في المسؤوليات وتجاوز تلك

الإختصاصات، كما يجب أن يحدد الإطار القانوني للحوكمة الجهة الحكومية المنوط بها مراقبة تطبيق إجراءات الحوكمة، ولا يجب أن يترك نظام الحوكمة بكامله للشركات وإعتباره شأناً داخلياً لها، لأنه لن يختلف حينئذ عن نظام الرقابة الداخلية ولن يحقق أهداف الحوكمة، فالرقابة الداخلية ليست صمام أمان من الغش والإحتيال في الشركات، خاصة وأنه توجد أدلة على الإتجار بقوانين مراقبة الشركات.

2/4 الإطار المؤسسي: وهو الإطار الذي يتضمن المؤسسات الحكومية الرقابية المنظمة لعمل الشركات، مثل الهيئة العامة لسوق المال، والرقابة المالية للدولة والبنوك المركزية والهيئات الرقابية والهيئات غير الحكومية المساندة للشركات دون إستهداف الربح كالجمعيات المهنية والعلمية المعنية والجمعيات الأهلية المعنية كجمعية حماية المستهلك، وكذلك المؤسسات غير الحكومية الهادفة للربح مثل شركات ومكاتب المحاسبة والمراجعة والمحاماة والتصنيف الإئتماني والتحليل المالي وشركات الوساطة في الأوراق المالية وغيرها، ولا يقل دور المؤسسات العلمية كالجامعات أهمية عن دور تلك المؤسسات إذ يقع عليها عبء تطوير نظم الحوكمة ونشر ثقافتها، وينبغي أن تقوم جميع هذه المؤسسات بأدوارها بكفاءة وأمانة ونزاهة وشفافية من أجل صالح الشركات والإقتصاد القومي عامة.

3/4 الإطار التنظيمي: يتضمن عنصرين هما: النظام الأساسي للشركة والهيكل التنظيمي لها موضحاً عليه أسماء وإختصاصات رئيس

وأعضاء ولجان مجلس الإدارة وكذلك أسماء وإختصاصات المـــديرين التنفيذيين.

4/4 روح الإنضباط والجد والإجتهاد والحرص على المصلحة العامة للشركة، وتشجيع جميع العاملين فيها على المساهمة الفعَّالة بكامل الإمكانات في تحسين أدائها وتعظيم قيمتها وقدراتها التنافسية وذلك بنشر ثقافة الحوكمة في الشركة، والعمل على تفعيلها بقدر الإمكان من منطلق أن الشركة هي سفينة جميع الأطراف إلى بر الأمان، ومـــن مصـــلحة الجميع الحرص على سلامتها والعمل على تحسين قدراتها التنافسية.

5- حوكمة الشركات... المبادئ

تتضمن مبادئ حوكمة الشركات خمسة مبادئ أساسية هي:

- **المبدأ الأول: حقوق المساهمين**

حيث ينبغي أن يكفل إطار حوكمة الشـــركات حمايـــة حقـــوق المساهمين ويشمل هذا البند العناصر الآتية:

1/5 الحقوق الأساسية للمساهمين وتشتمل على ما يلي:

- تأمين أساليب تسجيل الأسهم.
- نقل أو تحويل ملكية الأسهم.

- الحصول على المعلومات الخاصة بالشركة في الوقت المناسب وبصفة منتظمة.
- المشاركة والتصويت في الإجتماعات العامة للمساهمين.
- إنتخاب أعضاء مجلس الإدارة.
- الحصول على حصص من أرباح الشركة.

2/5 الحق في المشاركة والحصول على معلومات كافية عن القرارات المتصلة بالتغيُّرات الأساسية في الشركة ومن بينها:

- التعديلات في النظام الأساسي أو في مواد تأسيس الشركة أو غيرها من الوثائق الاساسية للشركة.
- طرح أسهم إضافية.
- أية تعاملات مالية غير عادية قد تسفر عن بيع الشركة.

3/5 ينبغي أن تتاح للمساهمين فرصة المشاركة الفعالة والتصويت في الإجتماعات العامة للمساهمين، كما ينبغي إحاطتهم علماً بالقواعد التي تحكم إجتماعات المساهمين ومن بينها قواعد التصويت حيث:

- يتعين تزويد المساهمين بالمعلومات الكافية في التوقيت المناسب بشأن تواريخ وأماكن وجدول أعمال الإجتماعات العامة،

بالإضافة إلى توفير المعلومات الكاملة في التوقيت الملائم بشأن المسائل التي يستهدف أو يتم إتخاذ قرارات بشأنها خلال الإجتماعات.

- يجب إتاحة الفرصة للمساهمين لتوجيه أسئلة إلى مجلس الإدارة ولإضافة موضوعات إلى جداول أعمال الإجتماعات العامة على أن توضع حدود مقبولة لذلك.

- ينبغي أن يتمكن المساهمون من التصويت بصفة شخصية أو بالإنابة، كما يجب أن يعطى نفس الوزن للأصوات المختلفة سواء كانت حاضرة أو بالإنابة.

4/5 يتعين الإفصاح عن الهياكل والترتيبات التي تمكن أعداداً معينة من المساهمين ممارسة درجة من الرقابة لا تتناسب مع حقوق الملكية التي يحوزونها.

5/5 ينبغي السماح لجهات الرقابة على الشركات بالعمل على نحو فعال ويتسم بالشفافية.

6/5 ينبغي ضمان الصياغة الواضحة والإفصاح عن القواعد والإجراءات التي تحكم حيازة حقوق الرقابة على الشركات في أسواق رأس المال.

7/5 يجب ألا تستخدم الآليات المضادة للإستحواذ لتحسين الإدارة التنفيذية ضد المساءلة.

8/5 ينبغي أن يأخذ المساهمون – ومن بينهم المستثمرون المؤسسون – في الحسبان التكاليف والمنافع المقترنة بممارستهم لحقوقهم في التصويت.

- **المبدأ الثاني: "المعاملة المتكافئة للمساهمين"**

يجب أن يكفل إطار حوكمة الشركات المعاملة المتكافئة لجميع المساهمين ومن بينهم صغار المساهمين والمساهمين الأجانب. كما ينبغي أن تتاح لكافة المساهمين فرصة الحصول على تعويض فعلي في حالة إنتهاك حقوقهم، ويندرج تحت هذا البند العناصر التالية:

1- يعامل المساهمون المنتمون إلى الفئة نفسها معاملة متكافئة.

2- يكون للمساهمين – داخل كل فئة – حقوق التصويت نفسها بحيث يتاح لكافة المساهمين الحصول على المعلومات المتصلة بحقوق التصويت الممنوحة لكل من فئات المساهمين وذلك قبل قيامهم بشراء الأسهم، كما يجب أن تكون أية تغيرات مقترحة في حقوق التصويت موضعاً لعملية تصويت من جانب المساهمين.

3- يجب ان يتم التصويت بواسطة الأمناء أو المفوضين بطريقة متفق عليها مع أصحاب الأسهم.

4- ينبغي أن تكفل العمليات والإجراءات المتصلة بالإجتماعات العامة المعاملة المتكافئة لكافة المساهمين، كما يجب ألا تسفر الإجراءات عن صعوبة أو إرتفاع في تكلفة عملية التصويت.

5- يجب منع تداول الأسهم بصورة لا تتسم بالإفصاح أو الشفافية.

6- ينبغي أن يطلب من أعضاء مجلس الإدارة أو المديرين التنفيذيين الإفصاح عن وجود أية مصالح خاصة بهم قد تتصل بعمليات أو بنشاط الشركة نفسها.

- **المبدأ الثالث: دور أصحاب المصالح في حوكمة الشركات**

يجب أن ينطوي إطار حوكمة الشركات على الإعتراف بحقوق أصحاب المصلحة كما يرسيها القانون، وأن يعمل أيضاً على تشجيع التعاون بين الشركات وأصحاب المصالح في مجال خلق الثروة وفرص العمل وتحقيق الإستدامة للمشروعات القائمة على أسس مالية سليمة.

ويندرج تحت هذا البند العناصر التالية:

1- يعمل إطار حوكمة الشركات على تأكيد إحترام حقوق أصحاب المصالح التي يحميها القانون.

2- حينما يحمي القانون حقوق أصحاب المصـــالح ينبغـــي أن تتاح لهم فرصة الحصول على تعويضات في حالة إنتهاك حقوقهم.

3- يجب أن يسمح إطار حوكمة الشـــركات بوجـــود آليـــات لمشاركة أصحاب المصالح وأن تكفل تلك الآليـــات بـــدورها تحســـين مستويات الأداء.

4- حينما يشارك أصحاب المصـــالح فـــي عمليـــة الحوكمـــة بالشركة يجب أن تكفل لهم فرصة الحصول على المعلومات المتصـــلة بذلك.

- **المبدأ الرابع**

ينبغي أن يكفل إطار حوكمة الشركات تحقيق الإفصاح الـــدقيق وفي الوقت الملائم بشأن كافة المسائل المتصلة بالشركة ومـــن بينهـــا الموقف المالي والأداء والملكية وأسلوب ممارسة السلطة.

ويندرج تحت هذا البند العناصر التالية:

1- يجب أن يشتمل الإفصاح على المعلومات التالية:

- أهداف الشركة.
- النتائج المالية والتشغيلية للشركة.
- حق الأغلبية من حيث المساهمة وحقوق التصويت.

- أعضاء مجلس الإدارة والمديرين والتنفيذيين الرئيسيين والمرتبات والمزايا الممنوحة لهم.

- عوامل المخاطرة المنظورة.

- المسائل المادية المتصلة بالعاملين وبغيرهم من أصحاب المصالح.

- هياكل وسياسات الحوكمة بالشركات.

2- ينبغي إعداد ومراجعة البيانات وكذلك الإفصاح عنها بأسلوب يتفق مع معايير الجودة المحاسبية والمالية، كما ينبغي أن يفي ذلك الأسلوب بمتطلبات الإفصاح غير المالية وأيضاً بمتطلبات عمليات المراجعة.

3- يجب الإضطلاع بعملية مراجعة سنوية عن طريق مراجع مستقل بهدف إتاحة التدقيق الخارجي والموضوعي للأسلوب المستخدم في إعداد القوائم المالية.

4- يجب أن تكفل قنوات توزيع المعلومات إمكانية حصول مستخدمي المعلومات عليها في الوقت الملائم بالتكلفة المناسبة.

- **المبدأ الخامس: مسؤوليات مجلس الإدارة**

يجب أن يتيح إطار الحوكمة في الشركات الخطوط الإرشادية الإستراتيجية لتوجيه الشركات، كما يجب أن يكفل المتابعة الفعالة

للإدارة التنفيذية من قبل مجلس الإدارة، وأن تضمن تلك الممارسات مساءلة مجلس الإدارة من قبل الشركة والمساهمين.

ويندرج تحت هذا البند العناصر التالية:

1- يجب أن يعمل أعضاء مجلس الإدارة على تحقيق صـــالح الشركة والمساهمين.

2- يتعين أن يضطلع مجلس الإدارة بمجموعة مـــن الوظـــائف الرئيسية من بينها:

- مراجعة وتوجيه إستراتيجية الشركة وخطط العمل وسياسة المخاطرة والموازنات السنوية وخطط النشاط وأن يضع أهداف الأداء وأن يتابع التنفيذ وأداء الشركة، كما ينبغي أن يتولى الإشراف على الإنفاق الرأسمالي وعلى عمليات الإستحواذ وبيع الأصول.

- إختيار المسؤولين التنفيذيين الرئيسيين وتقدير المرتبات والمزايا الممنوحة لهم ومتابعتهم أيضاً حينما يقتضي الأمر ذلك وإحلالهم ومتابعة خطط التناوب الوظيفي.

- مراجعة مستويات مرتبات ومزايا المسؤولين التنفيذيين وأعضاء مجلس الإدارة وضمان الطابع الرسمي والشفافية لعملية ترشيح أعضاء مجلس الإدارة.

- متابعة وإدارة صور تعارض المصالح المختلفة بالنسبة للإدارة التنفيذية ومجلس الإدارة والمساهمين، ومن بين تلك الصور إساءة إستخدام أصول الشركة وإجراء تعاملات لأطراف ذوي علاقة.

- ضمان سلامة التقارير المحاسبية والمالية للشركة ومن متطلبات ذلك وجود مراجع مستقل، وبصفة خاصة نظم متابعة المخاطر والرقابة المالية والإلتزام بأحكام القوانين.

- متابعة فعاليات أساليب حوكمة الشركات التي تعمل المجالس في ظلها وإجراء التعديلات المطلوبة.

- الإشراف على عمليات الإفصاح والإتصالات.

- يجب أن يتمكن مجلس الإدارة من ممارسة التقييم الموضوعي لشؤون الشركة وأن يجري ذلك بصفة خاصة على نحو مستقل عن الإدارة التنفيذية.

- يتعين أن ينظر مجلس الإدارة في إمكانية تعيين عدد كافٍ من الأعضاء غير التنفيذيين الذين يتصفون بالقدرة على التقويم المستقل للأعمال حينما تكون هناك إحتمالات لتعارض المصالح.

الفصل الثالث

حوكمة الشركات - الأطر والآليات

في هذا الفصل نتناول المباحث التالية:

1- المبحث الأول – الأطر المختلفة لتفسير مفهوم حوكمة الشركات.

2- المبحث الثاني – بعض آليات حوكمة الشركات.

3- المبحث الثالث – الإطار المؤسسي لحوكمة الشركات.

المبحث الأول: الأطر المختلفة لتفسير مفهوم حوكمة الشركات

إن دراسة مفهوم حوكمة الشركات تتطلب دراسة وتحليل مجموعة من الأطر المختلفة والتي تستخدم لتفسير هذا المفهوم ودراسته، ومن بين ما درس من أطر مختلفة عبر المراجع المتعددة والتطبيقات المختلفة للشركات العديدة في مجال الحوكمة نجد ما يلي:

1- حوكمة الشركات وسيلة أو أسلوب وممارسة لضبط الأداء ومتابعته، وبالتالي فالحوكمة ينظر لها على أنها:

- مجموعة من العلاقات التعاقدية التي تربط بين إدارة الشركات ومساهميها وأصحاب المصالح فيها، وذلك من خلال إيجاد الإجراءات والهياكل التي تستخدم لإدارة شؤون الشركة وتوجيه أعمالها من أجل ضمان تعزيز الأداء والإفصاح والشفافية والمساءلة على المدى الطويل مع مراعاة مصالح الأطراف المختلفة.

- أسلوب أو وسيلة تمكن المجتمع من التأكد من حسن إدارة الشركات بطريقة تحمي أموال المستثمرين والمقرضين، كما تؤدي لخلق ضمانات ضد الفساد وسوء الإدارة، علاوة على تطوير القيم الأساسية لإقتصاد السوق في المجتمع.

- وسيلة تهتم بإيجاد وتنظيم التطبيقات والممارسات السليمة للقائمين على إدارة الشركة بما يحافظ على حقوق حملة الأسهم وحملة السندات والعاملين بالشركة وأصحاب المصالح وغيرهم، وذلك من خلال تحري تنفيذ صيغ العلاقة التعاقدية التي تربط بينهم وبإستخدام الأدوات المالية والمحاسبية وفقاً لمعايير الإفصاح والشفافية الواجبة.

2- حوكمة الشركات تمثل عمليات متبادلة نتيجة الأزمات المالية

إن حوكمة الشركات تظهر نتيجة التناقض بين ما هو كائن وبين ما يجب أن يكون وخاصة خلال فترة الأزمات المالية، ويمكن التعبير عن نطاق حوكمة الشركات بأنه عمليات التفاعل المتبادلة والمستمرة بين الأطراف الداخلية والخارجية للشركة والتي تتمثل في مجلس الإدارة، الإدارة، المساهمين، الاطراف ذوي العلاقة.

ولقد تعرضت العديد من المنظمات العالمية وخاصة الشركات الأميركية لفضائح مالية، وللتدليل على ذلك فقد أشارت مؤسسة "ستاندرد أند بورز" إلى إفلاس 216 شركة خلال عام 2001 نتيجة عجزها عن سداد إلتزاماتها التي بلغت 116 مليار دولار، وتدريجياً زاد معدل الإفلاس، وقد شهد عام 2002 فضائح إنهيار العديد من الشركات بفعل أسباب عديدة منها الغش والعبث والاخطاء المحاسبية وإخفاء المعلومات الداخلية والتضليل وتدني أخلاق إدارة المنظمات وشركات المراجعة

العالمية، وقد دفعت الفضائح المالية، الصحافة والكونجرس والقضاء والمؤسسات المالية الأميركية إلى البحث عن الدور الحيوي لمجالس الإدارات ولجان المراجعة والإدارة العليا والمراجعين الداخليين والخارجيين في عمليات حوكمة الشركات، حيث تشارك كل هذه الأطراف بمسؤوليات هامة في الحوكمة الجيدة من خلال توفير تأكيد بشأن كفاءة العمليات والإذعان للقوانين والأنظمة والثقة في التقارير المالية ورعاية المركز المالي للمنظمة والمحافظة على مستوى مقبول للمخاطر في حالة تنفيذهم لواجباتهم بحق.

وتشير بعض الدراسات إلى وجود العديد من المظاهر السلبية والصعوبات والقيود في ظل غياب حوكمة الشركات، ولعل من أهم هذه المظاهر التعثر المالي والإداري، الفشل المالي والإداري، الفساد المالي والإداري، حدة مخاطر الأعمال والمخاطر المالية ومخاطر العمليات ومخاطر السوق ومخاطر الإئتمان ومخاطر التقنية، غياب الرؤية الإستراتيجية للشركات، الإفصاح المحاسبي غير الكفء، ضعف نظم الرقابة الداخلية، وتدني ثقة إدارة الشركات في تقرير المراجع الخارجي.

ولعلاج المظاهر السلبية التي أدت إلى تعثر وفشل الشركات المساهمة وإهتزاز ثقة المتعاملين معها، فقد أشارت بعض الدراسات إلى ضرورة بذل الجهود اللازمة لتطوير وبناء الثقة في مهنة المحاسبة والمراجعة على وجه الخصوص، وإعادة النظر في الاطر التنظيمية

والمناهج العلمية وهياكل برامج وأنشطة هذه الشركات بهدف دعم نظم المساءلة والرقابة ودعم وظيفتي الإفصاح والشفافية وأيضاً دعم إستقلال المراجع الخارجي، بما يضمن تقليص هيمنة مجالس إدارة الشركات المساهمة على عملية إتخاذ القرارات الإدارية.

3- حوكمة الشركات نظام لإدارة ورقابة منظمات الأعمال

- الحوكمة في الماضي كان ينظر لها على أنها نظام ذاتي للتوجيه والإدارة والرقابة على إقتناء موارد الشركات المساهمة بمعرفة مجالس إدارتها المنتخبة من قبل حملة الأسهم بالجمعية العمومية. وهناك البعض يراها عبارة عن نظام للإدارة والرقابة تتبناه منظمات الأعمال بحيث يشمل توزيع الحقوق والمسؤوليات بين الأطراف المختلفة المشاركة في المنظمة، ووضع القواعد والإجراءات المتعلقة بشؤون المنظمة بهدف تحسين الأداء المالي والحفاظ على السمعة الإقتصادية للمنظمة عند إتخاذ القرارات لخدمة المساهمين وأصحاب المصالح والمجتمع بصفة عامة.

- ويوجد آخرون أيضاً يرون أن حوكمة الشركات هي النظام الذي يتم من خلاله توجيه أعمال المنظمة ومراقبتها على أعلى مستوى من أجل تحقيق أهدافها والوفاء بالمعايير اللازمة للمسؤولية والنزاهة والشفافية.

– وثمة رأي آخر يؤيده كثيرون حيث يرون أن حوكمة الشركات هي نظام بمقتضاه تدار الشركات وتراقب.

– آخرون يرون مفهوماً يفيد أن نظام حوكمة الشركات هو نظام يتم بواسطته توجيه ورقابة منظمات الأعمال وذلك بتحديد هيكل توزيع الواجبات بين المشاركين المختلفين في الشركة المساهمة مثل مجلس الإدارة، والمديرين وغيرهم من ذوي المصالح ووضع قواعد وأحكام إتخاذ القرارات الخاصة بالشركة، وبناء عليه، فإن حوكمة الشركات تعطي الهيكل الملائم الذي تستطيع من خلاله الشركة وضع أهدافها، كما توفر الوسائل اللازمة لتحقيق هذه الأهداف والعمل على مراقبة الأداء.

– قدمت منظمة التعاون الإقتصادي والتنمية (O.C.E.D.) تعريفاً متطوراً لحوكمة الشركات، حيث قالت إنه يشتمل على مجموعة من العلاقات بين إدارة المنظمة ومجلس إدارتها وحملة الأسهم فيها وغير ذلك من أصحاب المصالح، وكذلك الهيكل الذي يتم من خلاله وضع أهداف المنظمة وطرق تحقيق تلك الأهداف والرقابة على الأداء، وينبغي أن تقدم الحوكمة الجيدة حوافز مناسبة للإدارة لتحقيق الأهداف التي تحقق بدورها مصالح المنظمة وحملة الأسهم وتسهل من عملية المراقبة.

أما تقرير Dey الذي أصدرته لجنة بورصة الأوراق المالية في تورونتو بأنها الهيكل والعملية المستخدمة في توجيه وإدارة شؤون

أعمال الشركة بهدف دعم أو تقوية منفعة المساهم، حيث تشتمل عملية إدارة حوكمة الشركة خمس نقاط هي: رفع ثقافة الشركة، الإدارة الإستراتيجية، إدارة الخطر، إستمرارية وفعالية الإدارة الرشيدة، الإتصال الداخلي والخارجي، في حين يشمل هيكل حوكمة الشركة تشكيل مجلس الإدارة، لجان المراجعة، الإدارة الرشيدة، لجان المكافأة.

- ويرى آخرون أن حوكمة الشركات الآن هي إدارة موارد الشركة وخاصة المساهمة بمعرفة أصحاب الملكية الجماعية المشتركة المتمثلين في حملة الأسهم ومجالس الإدارة والمراجع الخارجي والمقرضين والأجهزة الحكومية والمديرين والعملاء والعاملين بالشركات ولجان المراجعة وذلك بهدف تحقيق الإنضباط المالي والإداري وتعظيم القيمة السوقية لأسهم المنظمة من خلال التطبيق الكفء والفعال للقوانين واللوائح والمعايير المحاسبية ومعايير المراجعة الداخلية والخارجية ومعايير إدارة الجودة الشاملة.

4- حوكمة الشركات مجموعة من الأنشطة الرقابية

- وفي هذا الإتجاه نجد أنه قد تم إستخدام إطار مجلس الإشراف العام (Public Oversight Boards) .P.O.B والذي يعرِّف الحوكمة في الشركات بأنها "الأنشطة الرقابية التي يتخذها مجلس الإدارة ولجنة المراجعة لضمان نزاهة عملية التقارير المالية".

ويركز هذا التقرير على بيئة الرقابة والأنشطة الرقابية.

- أما معيار الرقابة لإرشاد المجلس على الرقابة The Criteria of Control Board Guidance on Control لمعهد المحاسبين القانونيين في كندا (CICA 95) فقد أخذ وجهة نظر واسعة النطاق لحوكمة الشركات عن وجهة نظر (COSO)، فعلى سبيل المثال فإن (COCO) أدخل التأكد من تحقيق المنظمة لأهدافها وبالمثل تقييم الأخطار التي تؤثر على قابلية الشركة للنمو في الأجل الطويل ضمن إطار حوكمة الشركات، هذا بالإضافة إلى أن وظائف مجلس الإدارة تشمل الإشراف على إستراتيجية ورؤية الشركة، الإشراف على البيئة الخارجية مثل التغيرات في السوق، ظروف المنافسة.

- ويرى آخرون أن هناك منهجين لتعريف حوكمة الشركات هما:

أ- **المنهج الأول:** هو منهج المساهم A Shareholder Approach أو النموذج الخارجي والذي يرى أن الهدف الأساسي الأكثر إحتمالاً لنشاط الشركة هو تعظيم الربح، وفي ظل مفهوم المساءلة فإن الإشراف على تحقيق أهداف الشركة وتعظيم الربح يكون من قبل ملاك الشركة ومساهميها، حيث يركز منهج المساهم على تعظيم الربحية لصالح المساهمين.

ب- **المنهج الثاني:** وهو يسمى منهج الأطراف المتعددة The Stakeholder Approach أو النموذج الداخلي، والذي يرى أن هياكل

حوكمة الشركات تعكس نموذجاً لرقابة الشركة والذي يهتم بمصالح الأطراف المتعددة، مثل: الأطراف ذوي العلاقة من العمال، المديرين، الدائنين، العملاء، الأطراف الأخرى.

لذلك، فنحن نرى أن المنهج الثاني يعكس مفهوماً أوسع وأشمل لحوكمة الشركات، حيث يعطي إعتباراً قوياً للبيئة وللقضايا الإجتماعية الأخرى، هذا بالإضافة إلى أنه يتطلب توصيل البيانات المالية وغير المالية الملائمة لصانعي القرارات سواء الداخليين أم الخارجيين.

المبحث الثاني: آليات حوكمة الشركات والمبادئ

في هذا الجزء نتناول ما يلي:

1- مبادئ: منظمة التعاون الإقتصادي والتنمية في مجال حوكمة الشركات وآليات تشغيل هذه المبادئ

إن هذه المبادئ وضعت بهدف أن تكون بمثابة نقاط مرجعية يمكن إستخدامها في إعداد الأطر القانونية والتظيمية لأساليب حوكمة الشركات (آليات حوكمة الشركات) والتي تعكس الظروف الإقتصادية والإجتماعية في البيئة التي تتم فيها ممارسات الحوكمة، وقد تناول الإصدار الأول سنة 1999 لهذه المبادئ خمسة مجالات هي:

أ- حقوق المساهمين.

ب- المعاملة المتكافئة للمساهمين.

ج- دور أصحاب المصالح.

د- الإفصاح والشفافية.

هـ- مسؤوليات مجلس الإدارة.

وتعد المبادئ دائمة التطور بطبيعتها في ضوء التغيرات في الظروف البيئية المحيطة، ومن ثم فقد تمت مراجعة هذه المبادئ (O.C.E.D, 2004)، وتضمنت بالإضافة إلى المبادئ السابقة مبدأ جديداً يتعلق بتوفير الأسس اللازمة لتفعيل إطار حوكمة الشركات من أجل رفع مستوى الشفافية وأن يتوافق هيكل الحوكمة مع الإطار القانوني ويحدد بدقة مسؤوليات الهيئات المختلفة المسؤولة عن الإشراف والرقابة.

وبالنظر للمبادئ السابقة يتضح أنها تضمنت مجموعة من الآليات التي يتم إستخدامها لتنفيذ مبادئ الحوكمة في التطبيق العملي فهناك:

أ. **الآليات القانونية** وهي تختص بتطوير النظام القانوني بما يضمن توفير الإطار القانوني الملائم لتحقيق أهداف حوكمة الشركات.

ب. الآليات الرقابية لتحقيق حوكمة الشركات مثل التحديد الدقيق لمسؤوليات الهيئات المختلفة المسؤولية عن الإشراف والرقابة.

ج. **وهناك الآليات التنظيمية** والتي تختص بتطوير الهيكل التنظيمي للشركات بالشكل الذي يحقق أهداف الحوكمة مثل التحديد الواضح لإختصاصات مجلس الإدارة واللجان المختلفة.

د. **الآليات المحاسبية** والتي تختص بوجود نظام فعال لإدارة التقارير المالية يتسم بالشفافية ويوفر المعلومات الملائمة والتي يمكن الإعتماد عليها بصورة متكافئة من جميع المستخدمين في إتخاذ القرارات المختلفة.

وبدراسة الآليات المختلفة للحوكمة نجد أن بينها علاقات تأثيرية، فعلى سبيل المثال لا الحصر، نجد أن وجود قانون فعال للشركات يحدد السجلات المحاسبية التي يجب إمساكها والقوائم المالية التي يجب نشرها من الممكن أن يؤدي إلى تفعيل الآليات المحاسبية المتعلقة بإعداد التقارير المالية وبما يحقق الإفصاح والشفافية من اجل الوفاء بمتطلبات هذا القانون، وهكذا...

وأيضاً، قد تضمن المبدأ الخامس (O.C.E.D, 2004) والخاص بالإفصاح والشفافية مجموعة من الآليات المحاسبية التي يتم إستخدامها لتقديم منتج بمواصفات جودة معينة ويتم التشغيل وفقاً لمجموعة من المعايير الإنتاجية (معايير محاسبية) مع ضرورة تحقيق الرقابة على مراحل الإنتاج المختلفة (آليات الرقابة على إنتاج المعلومات) ويمكن تلخيص هذه الآليات على النحو التالي:

1- آليات المعايير المحاسبية: يجب إنتاج المعلومات المحاسبية والإفصاح عنها وفقاً لمجموعة من المعايير المحاسبية (معايير الإنتاج).

2- آليات قياس الجودة: يجب توفير قنوات لنشر المعلومات بمواصفات جودة معينة مثل التوقيت المناسب وأن تكون المنافع من المعلومات أكبر من تكاليف إنتاجها بالإضافة إلى ملاءمتها لإحتياجات المستخدمين.

3- آليات الرقابة على إنتاج المعلومات: يجب توفير مجموعة من آليات المراجعة للتأكد من صحة المعلومات التي تم إنتاجها.

وبدراسة الآليات السابقة والتي تضمنها المبدأ الخامس، يلاحظ أن هناك علاقة تداخلية تبادلية مع الآليات التي تتضمنها المبادئ الأخرى.

2- مبادئ معهد التمويل الدولي في مجالات حوكمة الشركات والآليات اللازمة لتشغيل هذه المبادئ

تناول معهد التمويل الدولي (IIF, 2002, pp 11-19) مبادئ حوكمة الشركات في خمسة مجالات هي:

أ- حماية حقوق المساهمين.

ب- هيكل ومسؤوليات مجلس الإدارة.

ج- المحاسبة والمراجعة.

د- الشفافية في هيكل الملكية والرقابة.

هـ- البيئة التنظيمية.

وإهتم معهد التمويل الدولي بوضع الخطوط الإرشادية لتحقيق التطبيق العملي لهذه المبادئ في صورة مجموعة من الآليات يتم تطبيقها بما يتناسب مع الظروف البيئية الخاصة بكل دولة.

وقد أمكن تصنيف هذه الآليات إلى:

1- مجموعة آليات تنظيمية تختص بممارسات وسياسات الشركات.

2- مجموعة آليات رقابية تختص بقواعد القيد بالبورصات المالية.

3- مجموعة آليات قانونية تختص بقوانين الشركات والتأمين.

3- مبادئ خدمة الشركات في الولايات المتحدة الأميركية والآليات اللازمة لتشغيل هذه المبادئ

قامت بورصة نيويورك للأوراق المالية (MYSE, 2003) بتطوير مجموعة المعايير لوضع مبادئ حوكمة الشركات موضع

التطبيق العملي للشركات المسجلة في البورصة وقد تم تناول المجالات التالية:

- المديرون والآليات اللازمة لتحقيق الإستقلال لهم.

- تشكيل لجان مجلس الإدارة (لجنة تعيين الأعضاء والحوكمة، لجنة المكافآت والتعويضات، لجنة المراجعة) ويجب وضع ميثاق عمل مكتوب لكل لجنة من اللجان المختلفة يتم فيه التحديد الواضح لأهداف ومسوؤليات اللجنة بالإضافة إلى آليات التقييم السنوي لأعمال اللجنة.

- تفعيل الدور الرقابي للمساهمين من خلال مشاركتهم في جميع القرارات الجوهرية بالشركة.

- الإفصاح عن الخطوط الإرشادية التي تم إتباعها لتطبيق مبادئ الحوكمة مع توفير فرص متكافئة لكافة المساهمين للحصول على هذه المعلومات.

- توثيق الإلتزام بإتباع معايير حوكمة الشركات من خلال شهادة سنوية تصدر عن الشركة تؤكد عدم الإخلال بأي من المعايير السابقة وهناك إمكانية لإصدار خطاب من البورصة لإنذار الشركات في حال مخالفة معايير الحوكمة.

وبتحليل المعايير السابقة يلاحظ أنها ركزت على تفعيل آليات الرقابة على إنتاج المعلومات من خلال لجنة المراجعة مع ضرورة توثيق الإلتزام بإتباع المعايير من خلال شهادة سنوية تصدر عن الشركة تؤكد عدم الإخلال بأي من معايير الحوكمة.

خلاصة: من السطور السابقة تم التعرف على المبادئ والآليات المختلفة اللازمة لوضع هذه المبادئ موضع التطبيق بصفة عامة مع التركيز على الآليات المحاسبية بصفة خاصة وقد إتضح ما يلي:

أ. الأهمية النسبية للآليات المحاسبية كمحور إرتكاز لآليات حوكمة الشركات نظراً للعلاقة التبادلية والتأثيرية التي تربطها بالآليات الأخرى. مثلاً، إن وجود قواعد محددة لمتطلبات الإفصاح والشفافية (آليات رقابية) للشركات التي يتم قيد أوراقها المالية بالبورصات من الممكن أن يؤدي إلى تفعيل الآليات المحاسبية اللازمة لتحقيق تلك المتطلبات.

ب. تم تلخيص أهم الآليات المحاسبية اللازمة للوفاء بمتطلبات الحوكمة في الآتي:

1- آليات المعايير المحاسبية.

2- آليات قياس الجودة.

3- آليات الرقابة على إنتاج المعلومات.

ج. المبادئ والآليات دائمة التطور بطبيعتها في ضوء التغير في الظروف البيئية المحيطة، وبالتالي يجب تطبيقها بما يتناسب مع البيئة الخاصة بكل دولة.

المبحث الثالث: في الإطار المؤسسي لحوكمة الشركات الفعالة

لكي يتم تطبيق مفهوم حوكمة الشركات فإنه يلزمنا حزمة من المؤسسات الضرورية والتي تشكل إطاراً مؤسسياً ضرورياً وهاماً كي تصبح الحوكمة ذات فعالية ولها أثر ملموس، ويقوم الوصف المقدم على أساس مناقشات طاولة مستديرة مع أعضاء لجنة عمل المركز الدولي للمشروعات الخاصة لبحث موضوع حوكمة الشركات، وبتحليل مكونات الإطار المؤسسي للحوكمة نجدها كما يلي:

1- حقوق الملكية

أحد التشريعات الأساسية والأكثر أهمية لإنشاء إقتصاد ديمقراطي قائم على أساس السوق هو نظام حقوق الملكية الذي ينشىء حقوق الملكية الخاصة. فإن الأمور الأساسية أن تضع قوانين حقوق الملكية ولوائحها معايير بسيطة وواضحة تحدد على وجه الدقة من يملك ماذا، وكيف يمكن تجميع أو تبادل هذه الحقوق ومعايير التسجيل

للمعلومات بطريقة مرتبة زمنياً وذات تكلفة معقولة. وفي هذا الصدد فإن هناك نوعين من التشريع:

أ- الأول: هو التشريع الذي يعطي للشركات شخصية قانونية عن طريق الإعتراف بوجودها كشخصية قانونية مستقلة عن أصحابها ويحدد متطلبات النظام الأساسي للشركة وتوضيح حدود إلتزامات أصحاب الشركة.

ب- الثاني: التشريعات التي تسمح بإنشاء الشركات المشتركة.

2- قانون العقود

لن نستطيع إجراء الكثير من العمليات التجارية وغيرها ما لم يكن هناك لوائح وتشريعات تضمن سلامة العقود ونفاذها.

ومن الأمور الأساسية أن تعمل هذه التشريعات على حماية الموردين والدائنين وأصحاب الأعمال وغيرهم.

3- قطاع مصرفي جيد التنظيم

حيث يعتبر وجود نظام مصرفي سليم أحد الركائز الأساسية المطلقة لسلامة عمل سوق الأوراق المالية وقطاع الشركات ويوفر القطاع المصرفي رأس المال اللازم والسيولة لعمليات الشركات ونموها. ويعتبر وجود الحوكمة الجيدة في النظام المصرفي أمراً هاماً بصفة خاصة في الدول النامية ، حيث تقوم البنوك بتوفير معظم

التمويل، وفضلاً عن هذا، فإن تحرير الأسواق المالية أدى إلى تعريض البنوك لقدر أكبر من التذبذبات وإلى مخاطر إئتمانية جديدة، وقد أثبتت أزمات شرق آسيا وروسيا أن ضعف الحوكمة في النظم المصرفية والهروب الضخم لرؤوس الأموال يمكن أن يدمر الإقتصادات القومية بشكل خطير. ولذا، فإن وجود إطار يعزز ويدعم وجود نظام مالي مرن مع تميزه بالأمن والسلامة في الوقت نفسه يعتبر أمراً حاسماً وعلى قدر كبير من الأهمية.

4- آليات الخروج من الإستثمار، الإفلاس ونزع الملكية

إن وجود تشريع يضع آليات منظمة للخروج من الإستثمار تحقق تصفية عادلة متساوية يعتبر أمراً أساسياً حتى يمكن تصفية الإستثمارات وإعادة تخصيصها لمشروعات منتجة قبل أن تتبدد تماماً، وما يتطلبه الأمر هنا هو وضع القوانين واللوائح التي تطلب من المنشآت المالية وغير المالية أن تلتزم بمعايير الإفصاح الدقيق المنتظم في ما يتعلق بديونها وإلتزاماتها، إلى جانب قوانين وإجراءات تسمح بسرعة وكفاءة إجراءات الإفلاس ونزع الملكية، تحقق المساواة بين الدائنين وأصحاب المصالح على حد سواء وعدم وجود هذه الآليات أو التشريعات يسهل عمليات نهب الأصول من جانب الداخليين وذلك على نطاق واسع.

5- وجود أسواق سليمة للأوراق المالية

إن سوق الأوراق المالية الذي يتصف بالكفاءة في العمل يتطلب ما يلي:

أ. وجود قوانين تحكم كيفية إصدار الشركات للأسهم والسندات وتداولها، وتنص على مسؤوليات والتزامات مصدري الأوراق المالية ووسطاء السوق وغيرهم.

ب. وجود متطلبات للقيد في بورصة الأوراق المالية تقوم على أساس معايير الشفافية والإفصاح الشديد مع وجود سجلات مستقلة للأسهم.

ج. وجود قوانين تحمي حقوق المساهمين الأقلية.

د. وجود هيئة حكومية مثل لجنة الأوراق المالية وغيرها.

6- الأسواق التنافسية

يعتبر وجود الأسواق التنافسية أحد العناصر الهامة في الرقابة الخارجية على الشركات والتي ترغمها على تحقيق الكفاءة والإنتاجية خشية ضياع أو تخفيض حصتها السوقية، ويؤدي نقص وجود الأسواق التنافسية إلى تثبيط عزيمة الإقدام على تنظيم الأعمال، ويعزز تحصين الإدارة والفساد، ويؤدي إلى خفض الإنتاجية، ولهذا السبب فإن من

الأمور الحاسمة أن تؤدي القوانين واللوائح إلى إنشاء بيئة تجارية تتسم بالوضوح وتكون تنافسية في الوقت ذاته.

7- أسواق الإستيلاء على المنشآت

يتمثل أحد العناصر الحيوية في بيئة الأعمال التجارية التنافسية في وجود سوق لإنضباط الشركات، ويقوم هذا السوق بمعاقبة الداخليين ويشجعهم إما على تحسين أداء المنشأة أو التعرض لخطر ضياع سيطرتهم عليها عن طريق الإفلاس بإعتباره النتيجة النهائية لتصرفاتهم، وهو ما يعني أن المنشآت أو المستثمرين يمكنهم في ظل ظروف معينة أن يسيطروا على منشأة منخفضة الأداء، على أمل إدارتهم لها بأنفسهم، ستؤدي إلى تحقيق قيمة إضافية لها، وفي هذه الحالة لا بد من وجود قواعد معينة وكذلك قوانين تنفيذية محددة وواضحة.

8- إجراءات خصخصة تتسم بالعدالة والشفافية

حيث يجب وجود قواعد وإجراءات واضحة المعالم ودقيقة وشفافة تنص على كيفية وتوقيت وإجراء خصخصة الشركات يعتبر أمراً أساسياً ومن الممكن أن تؤدي نظم الخصخصة السيئة إلى تخريب الإقتصاد والتأثير سلباً على بيئة ومحيط الأعمال.

9- نظم ضريبية واضحة وشفافة

حيث ينبغي إصلاح النظم الضريبية حتى تتميز بالوضوح والبساطة والدقة، وفي هذا الصدد فإن تعدد الإجراءات الخاصة بالتقارير المالية يسمح للمسؤولين بممارسة قدر كبير من الإختيار الشخصي، ولذا يجب إلغاؤه، كما أن قوانين ولوائح الضرائب ينبغي أيضاً أن تتطلب قدراً كافياً من الإفصاح عن البيانات المالية ويجب تنفيذها بفاعلية وبأوقات محددة.

10- وجود نظام قضائي مستقل ويعمل بشكل جيد

حيث يعتبر النظام القضائي المستقل الذي يعمل بشكل جيد واحداً من أهم المؤسسات في الإقتصاد الديمقراطي القائم على أساس السوق، ولا يمكن لأي من الإجراءات الضرورية التي تم وضعها أن تحقق أي أثر ما لم يكن هناك نظام قضائي سليم يسهر على تنفيذ القوانين بإستمرار وبكفاءة وعدالة، ومن ثم يحافظ على حكم القانون، وبالتالي يجب وضع مجموعة من الآليات التي تساعد على تقوية دعم الطاقات الإدارية الأساسية والقدرة على التنفيذ.

11- الإستراتيجيات المناهضة للفساد

حيث يمكن تنفيذ إجراءات فعالة لمناهضة الفساد عن طريق تحديد النصوص القانونية والتنظيمية والتنسيق فيما بينهما، وتوضيح

القوانين الخاصة بتضارب المصالح وإتباع وتنفيذ دستور منظمة الشفافية الدولية بشأن التوريدات الحكومية وإتباع والإلتزام بإتفاق منظمة التعاون الإقتصادي والتنمية المناهض للرشوة.

12- إصلاح الإدارات والأجهزة الحكومية

من الضروري إصلاح الإدارات والأجهزة الحكومية التي أصبحت مفرطة في البيروقراطية وصارت غير كفوءة، ويمكن أن يتم ذلك عن طريق التنسيق بين إجراءات العمل الداخلي في تلك الأجهزة مع تبسيطها وتقييم أداء هذه الأجهزة بإنتظام طبقاً لمعايير واضحة ومحددة تماماً وتنفيذ إجراءات لتحسين الأداء الضعيف فوراً وبشكل شامل في الجهات التي تحتاج إليه.

13- تقوية ودعم الطاقة الإدارية وطاقة التنفيذ للأجهزة الحكومية

حيث يجب وضع الآليات المختلفة والتي تساعد على تقوية وإستمرار الطاقات الإدارية مثل صقل وتهذيب هيئة الموظفين من بين العاملين المدنيين المؤهلين جيداً وتعيين وترقية الموظفين على أساس معايير مهنية قابلة للإختيار وأيضاً تقديم تدريب مهني ومرتبات جيدة الخ...

14- إنشاء آليات روتينية للمشاركة

إن إنشاء الإطار المؤسسي لحوكمة الشركات يتطلب إصلاح كثير من القوانين واللوائح الموجودة ووضع قوانين ولوائح جديدة بدلاً منها، وحتى يمكن ضمان أن يعمل الإطار الجديد على خلق ملعب ممهد، فإنه يجب أن تكون لدى المواطنين الفرصة للمشاركة في تشكيل هذا الإطار، ومن الأمور الأساسية إنشاء آليات روتينية للمشاركة في عملية وضع السياسة على أساس يومي.

15- تشجيع قيام جهاز إعلامي ذي خبرة وقدرة على الإستقصاء

حتى يمكن مراقبة وتتبع أداء المديرين فإن المستثمرين والدائنين والعاملين وغيرهم يحتاجون إلى معلومات عن القرارات التي يتخذها المديرون وأعضاء مجلس الإدارة وعن أداء المنشأة، وعلى النقيض من أعضاء مجلس إدارة الشركة فإن أصحاب المصالح وصغار المستثمرين ليس لديهم الوقت أو الموارد لتجميع وتحليل المعلومات المطلوبة لإتخاذ القرارات السليمة، وهنا يأتي دور جهاز الإعلام وخاصة الإعلام المالي.

16- دعم وتقوية وكلاء بناء السمعة

وكلاء بناء السمعة هم أفراد أو جماعات تعمل على سد فجوة المعلومات بين الداخليين والخارجيين، وهم يقومون بهذا العمل عن طريق السعي لجمع وتوفير تلك المعلومات للخارجيين عن أداء الداخليين وعن المنشآت، وعن طريق وضع معايير مهنية عالية، ثم يقومون بالضغط وأحياناً يقومون بفرض عقوبات للمحافظة والإلتزام بتلك المعايير، ولهذا السبب، فإن من المهم توفير التدريب الضروري والبيئة اللازمة التي يمكن أن يزدهر فيها عمل أولئك الوكلاء، ومن أمثلة الوكلاء:

- جهات ذاتية التنظيم مثل خبراء المحاسبة والمراجعة.
- جهاز الإعلام.
- القائمون بالعمل في بنوك الإستثمار وفي تحليل حوكمة الشركات.
- المحامون.
- نشاط المستهلكين.
- خبراء البيئة.
- نشطاء المستثمرين والمساهمين إلخ...

17- مجتمع نشط للأعمال قائم على أساس النزاهة

حيث يمكن لأعضاء القطاع الخاص مثل إتحادات العمال والغرف التجارية أن يلعبوا دوراً هاماً، وهم يقومون فعلاً بهذا الدور في كثير من الدول ويعملون على تشجيع حوكمة الشركات عن طريق وضع دساتير محلية للسلوك والممارسات الأخلاقية للأعمال تقوم على أساس العدالة والوضوح والشفافية وقابلية المحاسبة عن المسوؤلية.

18- علاقات سليمة مع أصحاب المصالح، لمصلحة المنشأة

بمنتهى الإختصار فإن المنشآت التي تتعامل بوضوح مع أصحاب المصالح وتضمهم معها في جلسات التخطيط الإستراتيجي طويل الأجل تقلل إلى أدنى حد من مخاطر إستخدام أصحاب المصالح لقوتهم في إنتزاع الموارد من الشركة عن طريق تقاضيهم لمبالغ باهظة مقابل بعض المدخلات المتخصصة، كذلك يمكن للعلاقات الصحيحة السليمة بين المنشأة وأصحاب المصالح أن تعمل على زيادة الحصة السوقية للشركة والعاملين، والخلاصة أن التوجه نحو الإهتمام بأصحاب المصالح وتعظيم الأرباح يمضيان معاً في الإتجاه نفسه والإستراتيجيات الناجحة للشركات إنما تقوم على أساس هذه الأهداف المزدوجة.

الفصل الرابع

مجلس الإدارة وحوكمة الشركات

في هذا الفصل نتناول العناصر التالية:

* مقدمة

1- نظرية الوكالة وفروضها.

2- نظرية الوكالة والمحاسبة.

3- تحليل ظاهرة الحوكمة بإستخدام نظرية الوكالة.

4- مجلس الإدارة والمساهمين وحوكمة الشركات.

5- مجلس الإدارة وإستراتيجية الشركة.

6- عمليات مجلس الإدارة وأنماط سلوكها.

7- الوصايا العشر لمجالس إدارة المنشآت.

8- كيف تضفي مجالس الإدارة قيمة على الشركات صغيرة الحجم.

مقدمة

أدى إنفصال الملكية عن الإدارة في الشركات المساهمة إلى تفتت الملكية وتوزيعها على عدد كبير من حملة الأسهم، بعضهم أو الغالبية العظمى منهم يملكون عدداً قليلاً من الأسهم وقلة قليلة منهم تملك عدداً كبيراً من أسهم الشركة، الأمر الذي يترتب عليه ضعف قدرة الملاك على التحكم في تصرفات الإدارة، بالإضافة إلى وجود قلة من حملة الأسهم لهم اليد العليا في توجيه سير هذه الشركات العملاقة، وبالتالي إنفجر من الأفق سؤال هام وهو كيف يمكن أن نجعل الإدارة في موضع مسؤولية عن مصالح المجتمع؟ ويقصد بمصالح المجتمع رعاية وتشجيع النمو الإقتصادي مع المحافظة على المثل الديمقراطية مثل المساواة والحرية.

وفي مواجهة هذه القضية ظهرت إستراتيجيتان هما:

الأولى: مدخل الأمناء، وجوهر هذا المدخل هو أن المديرين أمام القانون يعتبرون أمناء على ثروات الملاك ولذا فهم مسؤولون أمام القانون عن أي تقصير أو إتلاف أو ضياع أو سوء إستخدام لثروة الملاك، والمحكمة هي صاحبة السلطة التقريرية في الفصل بين الملاك والإدارة عند تعارض المصالح.

الثانية: مدخل نموذج التعاقدات مع الملاك، قدم أدولف بيرل إفتراضين هيكليين للحوكمة، تم إختيار أولهما وهو نموذج إعتبار

المديرين أمناء نيابة عن المجتمع، إلا أنه تراجع عنه فيما بعد لأسباب عديدة منها صعوبة فرض الرقابة على الإدارة حتى من جانب القضاة في المحاكم، بسبب عدم خبرتهم في هذا المجال، وبعد تراجع بيرل عن هذا البديل قدم لنا مدخلاً (نموذجاً آخر وهو) نموذج التعاقدات، وفي هذا النموذج يتم النظر إلى الشركة المساهمة على أنها عبارة عن مجموعة مترابطة من التعاقدات مع جميع الأطراف أصحاب المصلحة في الشركة (عمال – عملاء – دائنين – موردين – حملة أسهم) إلا أن المديرين مسؤولون عن صياغة هذه العقود بإعتبارهم وكلاء عن الملاك وبما يخدم مصالح حملة الأسهم في المقام الأول، وعلى ذلك، فإن رغبة كل طرف من الأطراف في تعظيم مصلحته الخاصة سوف يواجه بتصدي الإدارة له عن طريق هذه العقود، وبما يخدم أو يحافظ على مصالح الملاك وباقي الأطراف، والمديرون الذين لا يسعون إلى تعظيم مصالح الملاك يتم إستبدالهم.

1- نظرية الوكالة

تعرف نظرية الوكالة بأنها إطار فكري إستخدم كأداة بحث لتفسير ظاهرة العلاقات التعاقدية التي عرفت في ميادين كثيرة من ميادين العمل والفكر الإنساني. وتنشأ علاقة الوكالة عندما يفوض (يوكل) شخص معين (أو مجموعة من الأشخاص) يسمى الأصيل

شخصاً آخر (أو مجموعة من الأشخاص) يسمى الوكيل للقيام بأداء خدمة أو مهمة محددة بالنيابة عن الأصيل.

أ- فروض نظرية الوكالة

تركز نظرية الوكالة على الفروض التالية:

1- إن أطراف الوكالة (أصلاء ووكلاء) يتمتعون بالرشد نسبياً وأن تصرفاتهم مؤسسة على تعظيم منافعهم الذاتية.

2- إن دوال أهداف الأصيل والوكيل غير متوافقة تماماً وأن هناك قدراً من التعارض في المنافع بينهما.

3- أنه بالرغم من وجود تعارض في دوال أهداف الوكلاء والأصلاء فإن هناك حاجة مشتركة للطرفين في بقاء العلاقة أو المنشأة قوية في مواجهة المنشآت الأخرى.

4- إن هناك عدم تماثل في هيكل المعلومات لدى كل من الأصيل والوكيل في ما يتعلق بموضوع الوكالة.

5- يترتب على ما سبق ضرورة توافر قدر من اللامركزية للوكيل يمكّنه من إتخاذ بعض القرارات والقيام ببعض التصرفات دون الرجوع للأصيل.

6- إن الأصيل لديه الرغبة في تعميم عقود للوكالة تلزم الوكيل بالسلوك التعاوني الذي يعظم منفعة طرف الوكالة ويحول دون تصرف الوكيل على نحو يضر بمصالح الأصيل.

ب- مشاكل الوكالة

تتعرض الوكالة لنوعين أساسيين من المشاكل هما:

1- مشكلة التخلخل الخلقي: تنشأ عندما لا يستطيع الأصيل ملاحظة أداء الوكيل (إختياراته)، وعندما تختلف تفضيلات كل من الأصيل والوكيل حول البدائل المتاحة للإختيار.

2- مشكلة التخلخل العكسي (الإختيار العكسي): تنشأ عندما تكون لدى الوكيل القدرة على الحصول على المعلومات الخاصة بنتائج كل بديل وذلك قبل قيامه بالأداء أو الإختيار في الوقت الذي لا تتوافر للأصيل فيه هذه المعلومات.

2- نظرية الوكالة والمحاسبة

يمكن إيجاز أهم إسهامات نظرية الوكالة في مجال تطوير بحوث المحاسبة الإدارية في ما يلي:

1- غيرت نظرية الوكالة إهتمام ونطاق عمل المحاسبة الإدارية، حيث إنتقلت من مجرد الوصف إلى محاولة تفسير الظواهر محل الدراسة.

2- نظرية الوكالة كانت وما زالت من أهم النظريات السلوكية التي جمعت بين دراسة السلوك البشري وبين الأساليب والنماذج الرياضية.

3- وجهت نظرية الوكالة بحوث المحاسبة الإدارية إلى مجالات جديدة، حيث ركّزت على دور المعلومات المحاسبية في مجال الرقابة.

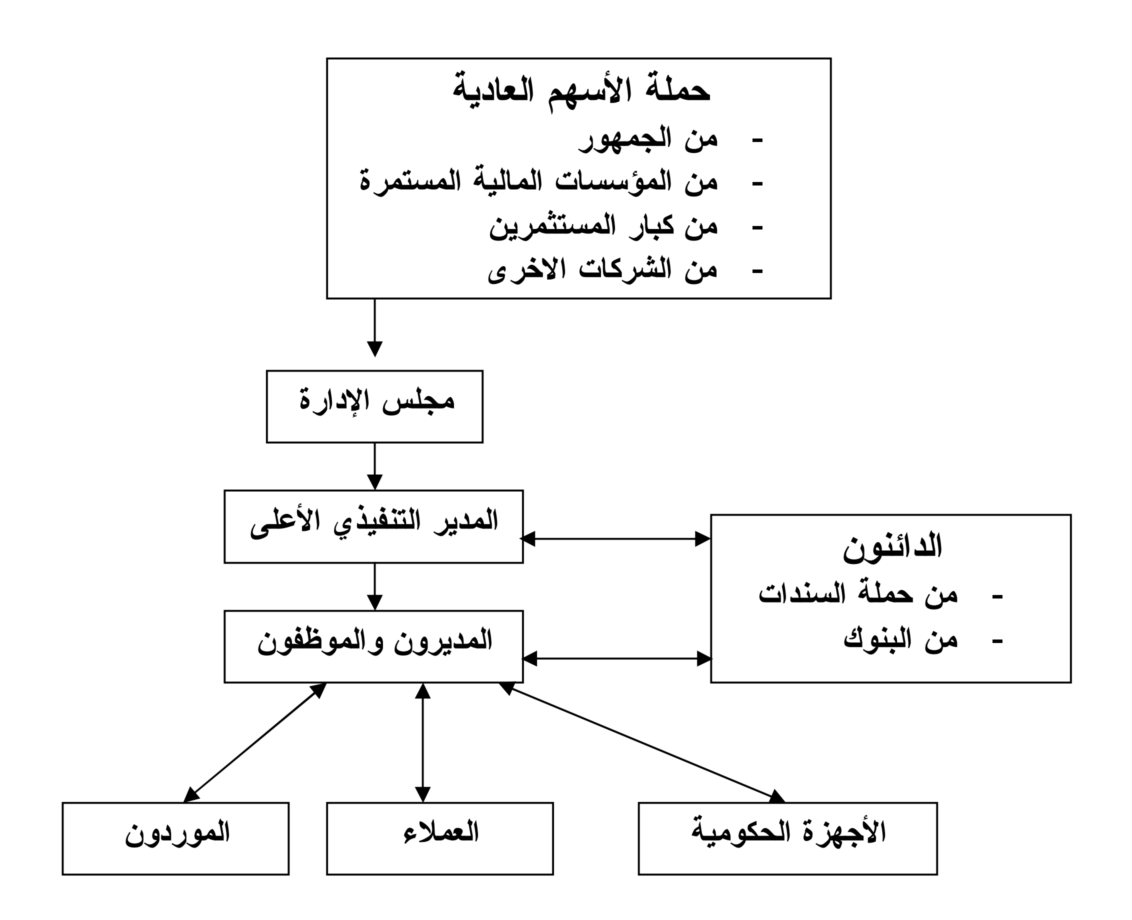
4- كما وجهتها إلى حيث الكشف عن مشاكل الوكالة ومحاولة تقديم حلول لها.

5- إستخدام نظرية الوكالة أدى إلى توفير التدعيم الإيجابي للسلوك الأخلاقي إلى جانب وسائل الحفز أو التدعيم الأخرى مثل الدين وأعراف وقيم المجتمع والخصال الحميدة الموروثة مثل الشرف والامانة.

6- قدمت نظرية الوكالة للفكر المحاسبي مجموعة من نماذج الوكالة التي تم إستخدامها في مجال بحث قضايا المحاسبة الإدارية.

3- تحليل ظاهرة الحوكمة بإستخدام نظرية الوكالة

بدراسة الواقع الأميركي حصلنا على نموذج تخطيطي للهيكل التنظيمي للشركة المساهمة في ذلك الواقع وكان كما يلي:



ويمكن تحليل الخريطة التنظيمية للشركة المساهمة في الواقع الأميركي والسابق عرضها وفق إطار عمل نظرية الوكالة كما يلي:

أولاً: أطراف علاقات الوكالة

يمكن تحديد مجموعة من العلاقات الهامة والتي تمثل أساس الخريطة السابقة وهي:

1) العلاقة الأولى: علاقة الملاك بمجلس الإدارة

وطرفيها هما:

أ – الملاك: حملة الأسهم العادية من جمهور أو مؤسسين أو شركات أو مؤسسات مالية.

ب- مجلس الإدارة: مجموعة من الأعضاء يختارهم الملاك لينوبوا عنهم في إختيار الرقابة على إدارة الشركة.

(ملاحظة: الملاك هم الأصيل ومجلس الإدارة هو الوكيل).

2) العلاقة الثانية: علاقة مجلس الإدارة العليا للشركة

وطرفيها هما:

أ- مجلس إدارة الشركة المساهمة (أصيل).

ب- المدير التنفيذي الأعلى وباقي أعضاء الإدارة العليا (الوكيل).

3) العلاقة الثالثة: علاقة الإدارة العليا بباقي الأطراف من الشركة المساهمة

وطرفيها هما:

أ- الإدارة العليا.

ب- باقي المستويات الإدارية الأقل منها.

ثانياً: تحديد دوال أهداف أطراف علاقات الوكالة

الهدف العام لكل طرف من أطراف علاقات الوكالة طبقاً لفروض نظريتها يتمثل في تعظيم كل طرف لمنافعه الخاصة، ويتأتى له ذلك عن طريق سعيه الدؤوب نحو تعظيم عائد إرتباطه بعلاقة الوكالة وفي الوقت نفسه سعيه نحو تخفيف تكاليف أو خسائر الوكالة. وهذا الهدف العام يمكن تطبيقه على كل من العلاقات الثلاث السابق ذكرها.

ثالثاً: تحديد جوانب تعارض المصالح بين أطراف علاقات الوكالة

بدراسة أطراف علاقات الوكالة نجد صوراً متعددة من التعارض في المصالح بين هذه الأطراف بل وبين أعضاء الطرف الواحد من أطراف الوكالة فمثلاً:

1- الملاك (حملة الأسهم)

يتكون الملاك من مجموعات غير متجانسة من حملة الأسهم فمنهم:

- أفراد.
- مؤسسات مالية (بنوك – شركات تأمين).

وكل فئة من هذه الفئات تختلف في ملكية الأسهم من حيث العدد المملوك لكل منها وفي نوعية الأسهم التي تمتلكها وأيضاً تختلف كلاً

منها عن الاخرى من حيث غرض إقتناء هذه الأسهم. وبالتالي، لا شك أن هذا التباين يصاحبه تباين في تأثير فئة الملاك على الإدارة، الأمر الذي يعني إمكانية إنصياع إدارة الشركة لمطلب الفئة أو الفئات ذات التأثير الأكبر على الإدارة من حيث القدرة على تشكيل مجلس الإدارة وتغيير المديرين والتدخل في سياسات الشركة وفرض نوع من التحكم ووضع القيود على تصرفات الإدارة. وهذا يؤدي بالفئات الأخرى إما إلى بيع أنصبتها أو الإنتظار حتى حدوث تغيير على الشركة، ولا شك أن كل هذه التباينات في مراكز الملاك تخلق نوعاً من تعارض المصالح.

مما سبق يتضح أن هناك حاجة إلى صياغة عقود وكالة أو وضع نظام للحوكمة، إلى جانب الإطار القانوني، من أجل حماية مصالح الأقليات من الملاك أو الملاك غير المباشرين الذين يوكلون المؤسسات المالية في النيابة عنهم في إستثمار أموالهم في الشركات المساهمة.

2- مجلس الإدارة

نظرياً مجلس الإدارة يتم إنتخابه أو إختياره بمعرفة الملاك لكي يمثلهم ويتبنى مصالحهم، وبدراسة مشاكل مجلس الإدارة نجد منها مشاكل يسببها حق التصويت، ومشاكل أخرى مثل تشكيل أو تكوين مجلس الإدارة والسيطرة على عملية إختيار أو إنتخاب أعضائه، حيث

يتكون المجلس من مجموعتين (داخليين) من داخل المنظمة و(خارجيين) من خارج المنظمة، وكل منهم يحتل أو لا يحتل مركزاً إدارياً في المنظمة، فالداخليون يحتلون مراكز إدارية، أما الخارجيون فينظر لهم على أنهم مستقلون ولكن هذا خطأ. فالمستقلون (الخارجيون) قد تربطهم أية علاقات من أي نوع مع المنظمة، فإما عملاء أو دائنون أو مستشارون فنيون إلخ... والقضية هنا، والتي تتعلق بالحوكمة هي من الذين يمثلهم أعضاء مجلس الإدارة الداخليين وشبه المستقلين؟

3- المدير التنفيذي والإدارة العليا

تحت مستوى مجلس الإدارة في الخريطة التنظيمية السابقة يقع المدير التنفيذي، وتحت هذا المدير التنفيذي توجد مجموعة من المديرين يطلق عليهم مستوى الإدارة العليا. ويتضمن هذا المستوى مدير عام الأقسام أو القطاعات، وهذا يمثل النظام البيروقراطي للمنظمة وفيه يكثر التعارض في المصالح داخل النظام. وفي ما يتعلق بتخصيص رأس المال وإستهلاك لوازم الإنتاج وحروب التنافس والتسابق على المراكز الوظيفية، وهنا تكون المهمة الأساسية هي محاولة تركيز إهتمام المديرين نحو التسابق بإتجاه تحقيق مصالح الملاك وإزالة أو تخفيف حدة التعارض في المصالح بين هؤلاء المديرين، ومن الجدير بالذكر أن هذه المشاكل تتعدى مستوى المديرين إلى مستويات الموظفين من غير المديرين في المنظمة، ولعل من أهم القضايا التي تبدو للعيان في هذا المستوى هي قضية ما يدفع للإدارة من حوافز ومكافآت وقضية الأداء

الإداري وقواعد توزيع رأس المال داخل المنظمة. هل ينبغي أن ترتبط المبالغ التي تدفع للإدارة بالأداء الذي تقوم به الإدارة ؟ وإذا كان ذلك، كيف يتم قياس الأداء الإداري؟ وماذا عن توزيع الموارد داخل المنشأة؟ كيف يمكن إجراء هذه التوزيعات أو التخصيصات بالشكل الذي يعظم مصالح حملة الأسهم ويزيل التعارض في المصالح بين فرق الإدارة المتنافسة داخل المنظمة؟

4- الدائنون

يرتبط الدائنون بالمنظمة عن طريق عقود التمويل التي يبرمها المديرون مع الدائنين، وجدير بالذكر أن المديرين ومجلس الإدارة يتصرفون بوصفهم أو بفرض أنهم وكلاء عن الملاك في هذه العملية.

فمن الناحية القانونية فإن واجبات والتزامات الإدارة وبالتالي الملاك يتم صياغتها في الإتفاق المبرم مع المقرضين، وهناك ثمة تعارض محتمل في المصالح بين الدائنين (حملة السندات) والملاك (حملة الأسهم) عند إبرام تلك العقود، وهذا التعارض طالما أعلن عنه واعتُرف به وتم التعامل معه عن طريق الضمانات الإيجابية والسلبية التي يتضمنها إتفاق القرض، وكذلك من خلال تاريخ إستحقاق وشروط الإئتمان المرتبطة بالقرض، وربما كان من بين تلك الضمانات أنه إذا تخلّف شرط أو أكثر من شروط أو ضمانات القرض يتحول الدائنون إلى ملاك جدد للمنشأة، ولكن الواقع يشهد أن هذا لا يحدث بهذه الطريقة

المنصوص عليها في العقد، وأن هناك تعارضاً في المصالح بين الدائنين بشبه ذلك التعارض في المصالح الموجود بين الملاك وبعضهم البعض.

5- العلاقات مع الموردين والعملاء

في الخريطة التنظيمية تم رسم خط يربط بين المديرين في الشركة والموردين والعملاء، ومن المعترف به أن الموردين والعملاء يمثلون جزءاً هاماً من الإئتلاف النشط في الشركة، وبالرغم من ذلك فإن العلاقة بين الموردين والعملاء وبين تعظيم ثروة الملاك وبقاء المنشأة ليست دائماً واضحة، والمشكلة الأساسية هنا هي كيفية حفز أعضاء هذا الإئتلاف النشط على إمداد الشركة بالإستثمارات التي تفيدها، تلك الإستثمارات التي يمكن أن تفقد إذا ما إتجهت الشركة نحو السلوك الإنتهازي والأناني أو فشلت في تحقيق أهدافها، ولعل الحل لهذه المشكلة يتمثل في صياغة عقود وكالة محددة بدقة تضمن حفظ حقوق جميع الأطراف.

6- قرارات التمويل وصور أخرى من التعارض في المصالح

هي قرارات تتعلق بكيفية تجميع المديرين للأموال المطلوبة لتشغيل الشركة وتتضمن القروض من البنوك، السندات، عقود التأجير التمويلي، الأسهم الممتازة، الأرباح المحتجزة، الأسهم العادية.

وتعد قرارات التمويل قضية هامة من القضايا التي تحتاج إلى حوكمة، لأن عقود التمويل التي تصاغ بمعرفة المديرين بين الشركة

وبين مقدمي رأس المال تحدد من له حق السيطرة على الشركة، خصوصاً إذا فشلت الشركة في الوفاء بإلتزاماتها المالية.

وحيث إن الملاك والمديرين يهمهم تعظيم ثرواتهم الذاتية وليس ثروات حملة السندات فإن حملة السندات، يحرصون على متابعة هذه الاحداث والتدخل في صياغة العقود الخاصة بها حتى يحافظوا على مستحقاتهم لدى الشركة وهذه الأحداث تشمل:

أ- تغيير إستراتيجية الإستثمار في الشركة عن طريق التحول من الإستثمار في المشروعات الأقل مخاطرة إلى المشروعات الأكثر عرضة للمخاطر.

ب- المغامرة بالدخول في مشروعات ذات صافي قيمة مالية سالبة للهروب من شبح الإفلاس.

ج – بيع الأصول وتوزيع النقدية على الملاك دون سداد الديون.

د- إقتراض ديون جديدة يكون لها نفس الأولوية مع الديون الحالية.

وأيضاً من صور تعارض المصالح بين حملة الأسهم والمديرين المرتبطة بقرارات التمويل ما يعرف بقضية التدفقات النقدية الحرة، والتي يمكن أن تبوب التدفقات من الشركة للمستثمرين ومن المستثمرين للشركة وكلها مرتبطة بالعوائد غير العادية على الأسهم.

4- مجلس الإدارة والمساهمون وحوكمة الشركات

إن المحور الذي ترتكز عليه الحوكمة الجيدة هو مجلس الإدارة، فبدون مجلس إدرة فعَّال فإن بقية ما يمكن أن يطلق عليه كلمة (إصلاح) سيكون قاصراً، فمجلس الإدارة الجيد يضمن للمستثمرين في الشركة بأن الأصول التي قاموا بتوفيرها يجري إستخدامها من جانب مديري الشركة ووكلائهم لزيادة تصرفات الشركة التي تهدف إلى تحقيق أغراض الشركة التي وافقوا عليها، ومن ثم تحقيق قيمة أفضل للمستثمرين، كما يضمن لهم عدم ضياع أو إساءة إستخدام رأس المال، بل إن رأسمالهم يستخدم لتحسين الأداء الإقتصادي للشركة وهو ما يؤدي بدوره إلى زيادة قيمة الشركة والرفاهية الإجتماعية بصفة عامة. وإذا ما إتجهنا بشكل أكثر تحديداً إلى النظرية الإقتصادية الجامدة، فإن إستقلال مجلس الإدارة يخفض الخسائر التي تنشأ من مشكلة الوكالة والتي تعتبر أمراً أساسياً في الشركات العامة والتي تتمثل في الفصل بين الملكية والإدارة.

وهكذا، فإن حوكمة الشركات تعني ببساطة وبصفة محددة أن يقوم مجلس الإدارة نيابة عن المستثمرين بمساءلة المديرين ومحاسبتهم عن أدائهم لتحقيق أهداف الشركة، وهذا هو السبب الأساسي في وجوب إعطاء درجة كافية من الإستقلال لمجلس الإدارة تمكّنه من تقنين قدرته في رقابة المديرين وفصلهم إذا لم يحققوا الأداء المطلوب، والوكلاء لا

يمكنهم مراقبة أنفسهم بشكل جيد، كما أن المديرين الذين يعتدون على حقوق الآخرين غالباً ما لا يقومون بفصل أنفسهم، ومجلس الإدارة الذي لا يمكنه أن يفصل المدير التنفيذي الرئيسي أو عضو مجلس الإدارة المنتدب ليس بمجلس إدارة.

وبالتالي، فإن الحوكمة الجيدة للشركة تؤدي عن طريق المحاسبة أمام مجلس الإدارة إلى أداء إقتصادي أفضل،إذ إن المحاسبة عن المسؤولية تؤدي ببساطة إلى تحسين قدرة الشركة على إنتاج الثروة، كما أن المعرفة المؤكدة بالخضوع للتدقيق والمراجعة تعمل على تحسين تحمل المسؤولية والأداء وعلى كافة المستويات في المنشأة، وقد ثبت بالدراسات الإرتباط بين الحوكمة الجيدة والأداء الناجح للشركة وذلك عند دراستنا للشركات التي تتبع ممارسات جيدة للحوكمة.

لكننا أيضاً لا نغفل أن هناك عوامل أخرى كثيرة جداً تؤثر على أداء الشركات، إلا أن الحوكمة الجيدة من خلال إشراف ورقابة مجلس الإدارة تزيد من إحتمالات سرعة إستجابة الشركة للتغيرات في بيئة الأعمال والأزمات والفترات الحتمية للهبوط في الأعمال، بما يؤكد للمستثمرين أن إستثماراتهم ستظل في أمان مع الأمل في حصولها على عائد، كما أن إشراف مجلس الإدارة ينبغي أن يعمل على منع التهاون الإداري وعلى تركيز إهتمام المديرين على تحسين أداء المنشأة، وأيضاً ينبغي أن يعمل على ضمان إستبدال المديرين الذين يخفقون في أداء أعمالهم.

ايضاً نجد أن الحوكمة الجيدة للشركات عن طريق إشراف مجلس الإدارة توفر تخفيض تكلفة رأس المال إلى جانب الثقة في دخول الأسواق والبقاء فيها، وبدون توافر الثقة في حوكمة الشركات فإن المستثمرين الذين يأتون هم المقامرون.

وعلاوة على ما سبق فإن مجالس إدارة الشركات، ينبغي ألا تكتفي بالمسؤولية تجاه الملاك وإنما ينبغي أن يمتد إهتمامها ليغطي الملاك مسؤولية. وهذا النوع الأخير من المسؤولية هو الذي يعكس القيود التي يضعها كل مجتمع على الملكية الخاصة سواء بصورة صريحة أو ضمنية، غير أن المدى الذي يذهب إليه المساهمون من ناحية إعتمادهم على مجالس الإدارة للإضطلاع بهذه الإلتزامات يتفاوت تبعاً لدرجة توافر الوسائل البديلة للرقابة على سلوك الشركة والتي من أبرزها اللوائح القانونية والتي تعرف وظائف ومسؤوليات أعضاء مجالس إدارة الشركات والأسواق والمنتجات والتي تهدد بإزاحة الأطراف التي لا تتسم بالكفاءة نتيجة الإفلاس.

وفعالية القواعد القانونية تعتمد على وجود بنية أساسية قانونية تمكّن من إنفاذ القوانين والتشريعات الحاكمة والمنظمة.

5- مجلس الإدارة وإستراتيجية الشركة

بينما يوجد عديد من الطرق التي يمكن لمجالس الإدارة إستخدامها، والتي تستخدمها فعلاً في التأثير على الإتجاه طويل الأجل

للشركة، فإن الأمرين الأكثر أهمية هما: تأثيرها على إستراتيجية الشركة وتأثيرها على إختيار ووضع كبار التنفيذيين في الشركة، ويرد في ما يلي بحث لهذين الأمرين تباعاً:

ويتمثل الهدف من الإستراتيجية الكبرى للشركة في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة، فهي تشتمل على تعريف الشركة وأعمالها، كما تتضمن إختيار وسائل تحويل الهدف الإستراتيجي إلى ميزة تنافسية، وليست إستراتيجية الشركة هي الإستراتيجية الوحيدة التي يجب على الشركة وضعها،إذ إن عليها أيضاً القيام بصياغة الإستراتيجيات الوظيفية وإستراتيجيات العمل وتخضع هذه الإستراتيجيات بشكل قوي لإستراتيجية الشركة. وعلى مستوى وحدة الأعمال الإستراتيجية تهدف الإستراتيجية إلى تحقيق تميز الشركة عن منافسيها من خلال خلق مصدر فريد من القيمة التي تقدم إلى السوق، وهذا المصدر هو الذي يحدد للقيمة القدرة المميزة للشركة وهي لا تتمثل فيها، وتستطيع الشركة أن تقدمه ولا تستطيع أن تضطلع به بجودة عالية بل تستطيع أن تقوم به بشكل أفضل من منافسيها ويمكن للقدرة المميزة أن تنشأ عن حلقة أو أكثر من حلقات سلسلة القيمة.

وتعتبر صياغة الإستراتيجية مهمة صعبة تتطلب براعة فائقة ويتمثل نطاقها في إختيار الهدف والوسائل المناسبة الخاصة بالشركة وصولاً إلى تلك الصياغة، وفي معناها الأشمل يجب أن تعمل

الإستراتيجية الناجحة بصورة متفردة على توفير بيئة ملائمة حتى تتناسب فرص السوق مع قدرات وقيم وإلتزامات الشركة.

وتتيح طبيعة ومدى تلك الإعتبارات مجالاً كبيراً لتدخل مجالس إدارات الشركات وعلى أي حال فهناك ملاحظتان عامتان بهذا الشأن.

الأولى أن بعض الإعتبارات التي تشكل الأساس لتيارات الإستراتيجية، كبحث فرص السوق على سبيل المثال، تتطلب وجود المعرفة والخبرة اللازمتين لدى الإدارة، وتتطلب بعض الإعتبارات الأخرى كتقييم مواطن القوة والضعف للشركة كلاً من الخبرة الإدارية والتقييم المستقل وقد تتحقق من خلال الإستفادة من إسهامات المديرين وأعضاء مجلس الإدارة غير التنفيذيين على السواء.

أما الملاحظة الثانية، فمؤداها أنه أحياناً ما يكون تدخل مجلس الإدارة في الخيارات الإستراتيجية أمراً تقتضيه طبيعة تلك الخيارات لا الحاجة إلى تأمين القدرات الإدارية أو ضمان الإخلاص الإداري،إذ إنه قد يحدث في حالة إتخاذ البعض من تلك القرارت أن تختلف مصالح المساهمين عن مصالح مديريها، الأمر الذي قد يدفع المديرين إلى إتخاذ قرارات تبدو حسنة النية ولكنها تمتص موارد الشركة دون إعطاء الملاك فرصة للإستفادة.

وبالنظر إلى كل ما سبق نورد في ما يلي بحث العوامل التي تحدد دور مجلس الإدارة في صيغة وتقييم إستراتجية الشركة.

أ- الإستراتجية ومجلس الإدارة

قبل المضي قدماً في شرح وتفهم أدوار مجالس الإدارة الأميركية والمجالس الإشرافية الألمانية في التأثير على الإتجاه الإستراتيجي الخاص بالشركة في الأجل الطويل، يلزم أولاً النظر إلى العلاقة فيما بين الملاك وأعضاء مجلس الإدارة والمديرين، فإن ثمة قوة ثقافية وتاريخية وإقتصادية وقانونية تشكل نظام حوكمة الشركات في كل دولة وتحدد بقوة الدور الذي تلعبه مجالس إدارة الشركات فيها، إذ تقوم تلك القوى بتحديد كيفية فهم مصالح الشركة وما يتوقع أن يساهم به مجلس إدارتها في تلك القوى.

ففي ألمانيا تكون المسؤولية الأساسية للمجالس الإشرافية هي تعزيز إزدهار الشركة في الأجل الطويل وبذلك تكون مجالس الإدارة ملزمة قانوناً بالإعتراف بحقوق جميع أصحاب المصالح في الشركة والتوفيق بينها، وبصفة خاصة مصالح المساهمين والعاملين، كما يفصل القانون الألماني في ما بين الوظائف الإدارية والإشرافية ويمنع المجالس الإشرافية على نحو واضح من ممارسة أية أنشطة إدارية ويحصر مسؤوليتها في الإشراف على الجهاز الإداري فقط. وبالطبع يمكن تفسير نطاق الوظيفة الإشرافية على نحو موسع، ولا يزال لدى المجلس الإشرافي على الأقل واجب غاية في الخطورة وذو أهمية إستراتيجية وهو إبرام العقود أو إنهاؤها مع أعضاء الجهاز الإداري.

وفي الولايات المتحدة وعلى الرغم من أن القوانين التي تحكم الشركات يتم وضعها من قبل الولايات كل على حدة، فإن وجهة النظر السائدة بشأن المسؤولية الأساسية لمجلس الإدارة تركز على حماية مصالح المساهمين وتعظيم ثرواتهم.

ولا يتضمن قانون الشركات في الولايات المتحدة فصلاً في ما بين الوظائف الإدارية والوظائف الإشرافية لمجلس الإدارة، وفي الممارسة يخلق ذلك ما يطلق عليه مديرو وأعضاء مجلس الإدارة المنطقة الرمادية التي يشوبها الغموض عند الفصل بين وظائف أعضاء مجلس الإدارة التنفيذيين وبين نظيراتها بالنسبة لغير التنفيذيين. وتعتمد كيفية تعريف هذا الفصل بصفة رئيسية على تكييف أعضاء مجلس الإدارة والمديرين كما يتأثر كل من التدخل الرسمي وغير الرسمي لأعضاء مجلس الإدارة غير التنفيذيين في صياغة وتقييم الإستراتيجية بأنماط محافظ الأوراق المالية القائمة.

ب- إشتراك مجلس الإدارة في وضع الإستراتيجية

تعتبر كل من صياغة إستراتيجية الشركة أو تقييمها الصحيح أموراً مستهلكة للوقت، كما تتصفان بالصعوبة وتتطلبان معلومات شاملة وخبرة كبيرة، ويعتمد دور أعضاء مجلس الإدارة غير التنفيذيين في كل مهمة على مقدار الوقت المتوقع منهم أو الذين يتمكنون من تخصيصه لنواحي نشاط حوكمة الشركات، كما يعتمد دورهم على الخبرة التي

يضيفونها إلى مجلس الإدارة، كذلك يعتمد دور أعضاء مجلس الإدارة غير التنفيذيين على حجم مجلس الإدارة، فكلما إزداد حجم المجلس إزداد الوقت الذي تستغرقه المناقشات وقل إحتمال التوصل إلى إجماع هذا من ناحية، ومن ناحية أخرى فإن دور أعضاء مجلس الإدارة غير التنفيذيين في صياغة وتقييم إستراتيجية الشركة يختلف في ألمانيا عنه في الولايات المتحدة.

ويلزم القانون الألماني الشركات كبيرة الحجم بتكوين مجالس إشرافية غالباً ما تضم عشرين عضواً، ويملك بعض أولئك الأعضاء خبرات كبيرة في مجالس الإدارة والأعمال، حيث إنهم غالباً ما يكونون مسؤولين تنفيذيين بشركات أخرى كبيرة وفي البنوك، ومع ذلك ونظراً لعدم رغبة المديرين في مناقشة القضايا الإستراتيجية المفصلة مع ممثلي العاملين، ونظراً لأن المسؤوليات الرسمية للمجلس الإشرافي تعد محدودة، فإن معظم المناقشات الهامة في ما بين أعضاء مجلس الإدارة غير التنفيذيين والمديرين تتم من خلال قنوات غير رسمية، وعادة ما تتخذ إجتماعات المجالس الإشرافية المحددة بالقانون طابعاً رسمياً، حيث تقوم الإدارة بتقديم النتائج السابقة ومجلس الإدارة الذي يقوم بمراجعة شؤون الأفراد التي يلزمه بها القانون بالإضافة أيضاً إلى اللجنة المالية، ومن شأن هذا الحد من نشاطهم في تحديد إتجاه الشركة.

ولم ينص القانون على حجم مجلس الإدارة الأميركي، ومن ثم يختلف حجم مجلس الإدارة من شركة إلى أخرى وتكون مجالس إدارة

الشركات صغيرة الحجم وتضم في الأغلبية مستثمرين وتنفيذيين وتضيف أحياناً عضواً أو إثنين من ذوي الخبرة خاصة في مجال نشاط الشركة، وتميل الشركات الأكبر حجماً والأقدم والتي تملك محافظ أوراق مالية أكثر تشعباً إلى إختيار مجالس إدارة تتكون من عشرة إلى عشرين عضواً.

وفي السنوات الماضية كان عدد كبير من مجالس الإدارة يجتذب معظم أعضائه من بين كبار مديري الشركة، إلا أن معظم مجالس الإدارة قد إنتهى إلى وجود أغلبية من الأعضاء غير التنفيذيين، وعادة ما يتم إختيار أعضاء مجلس الإدارة من أجل الخبرة التي يمكنهم إضافتها إلى قاعة مجلس الإدارة لا من أجل صلاتهم بمجموعة معينة من المساهمين، ويكون معظمهم من بين المسؤولين التنفيذيين السابقين أو الحاليين بشركات أخرى، وغالباً ما تجتمع مجالس الإدارة الأميركية بمعدلات أكثر من المجالس الإشرافية الألمانية وتتراوح بين خمس إلى ست مرات سنوياً.

كما تقوم مجالس الإدارة الأميركية بخلاف نظيراتها الألمانية وبخاصة كبيرة الحجم منها بكثير من نواحي نشاطها من خلال اللجان، ويتم إختيار تلك اللجان لتتولى مجموعة محددة من المسائل ولرفع تقارير بشأنها لمجلس الإدارة بأكمله، وإذا ما إشتملت التقارير على توصيات محددة وجب التصديق عليها من قبل مجلس الإدارة بالكامل ويكون مجلس الإدارة في مجموعه مسؤولاً عنها.

وبينما يختلف عدد لجان مجلس الإدارة من شركة إلى أخرى، فإن سوق الأوراق المالية بالولايات المتحدة تلزم جميع مجالس الإدارة بوجود لجنة لتدقيق الحسابات تتكون بأكملها من أعضاء مجلس إدارة خارجيين، كما توجد في معظم مجالس الإدارة لجنة تعويضات تقوم بالتوصية بمكافأة الإدارة العليا وأعضاء مجلس الإدارة والتصديق عليها، وتوجد أيضاً لجنة ترشيحات لبحث الأمور التي تتعلق بإختيار أعضاء مجلس الإدارة.

في ألمانيا يعتبر حجم تدخل المجلس الإشرافي في الأمور ذات الاهمية الإستراتيجية محدداً بصورة واضحة وقانونية، ويمكن أن يقوم مجلس الإدارة بالتصديق فقط على القرارات الإستراتيجية الرئيسية ويكون تصديقه مطلوباً لجعل تلك القرارات نافذة المفعول. وفي الولايات المتحدة يمكن لغياب اللوائح القانونية أن يخفي معالم التمييز بين نواحي النشاط الإدارية ونشاط المتابعة لمجلس الإدارة.

ج- العوامل المحددة لأدوار أعضاء مجلس الإدارة

يوجد إختلاف سائد في الآراء حول نقطتي بدء وإنتهاء دور مجلس الإدارة في الأمور الإستراتيجية، فالخط الفاصل بين عضو مجلس إدارة يقدم أفكاراً خاصة بإستراتيجية الشركة وآخر يحاول إدارة الشركة، هو خط رفيع جداً هذا من ناحية، ومن ناحية أخرى، فإن عادة ما يتم التعبير عن إختلافات الرأي بشأن وضع الخط بأحكام تشوبها

العاطفة، سواء كانت من قبل، تفضل تدخل مجلس الإدارة على نحو أكبر، أو أن من الخطأ البالغ تدخل مجلس الإدارة على نحو أكبر؟ لقد تجاوز أعضاء مجلس الإدارة الخط، أو تحاول الإدارة حماية مكانها، وتتبع تلك الأحكام العاطفية من غياب المعايير الرئيسية لإتخاذ القرار بشأن موضوع رسم الخط، إذ عند ذلك يبدو أن المعارضين يبحثون عن وضع الخط اللائق من الناحية الأخلاقية، فنادراً ما تكون هناك أية محاولات موضوعية لتقييم وضع الشركة وطرح أية أسئلة محددة مثل، كيف يجب أن يتفاعل كل من مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية بشركتنا؟ ما هو مقدار المعلومات التي يملكها أعضاء مجلس إدارة شركتنا وما هو الوقت الذي يمكنهم تخصيصه للشركة؟ إذا كان كل من الحذر والواقعية هما المعيارين.

د- إختيار كبار التنفيذيين وتنمية قدراتهم

يتمثل السبيل الهام الآخر الذي يتسنى من خلاله قيام مجالس الإدارة بالتأثير على الإتجاه طويل المدى للشركات في سياسات وأساليب إختيار وتنمية قدرات الإدارة العليا بالشركات، وواقع الأمر أن من يقود الشركة هو الذي يمتلك التأثير الأكثر قوة على مسارها في المستقبل وتضطلع مجالس الإدارة بمسؤولية إختيار الإدارة العليا.

وكما ذكر من قبل فقد تضمن القانون إيضاحاً لدور المجلس الإشرافي الألماني في هذا الشأن فهو يمنع، أي المجلس الإشرافي،

سلطة إنهاء عقود المديرين، وإذا ما وجد أعضاء المجلس الإشرافي أن أداء الإدارة التنفيذية غير مرض فإنهم يلجأون إلى إنهاء عقود المديرين وإحلال آخرين بدلاً منهم وكما حدث في شركة Metallgesellchaft على سبيل المثال، ولكن بينما لا يتم إنهاء العقود (وهو أمر نادر الحدوث) إلا إذا وجد سبب ذلك، فإن مسؤولية مجلس الإدارة تخول رئيسه سلطة التدخل غير الرسمي في شؤون الإدارة التنفيذية عندما يرى الرئيس أو الأعضاء أن ثمة ما يدعو إلى القلق بشأن إدارة الشركة.

وفي هذا الصدد، يؤكد أعضاء مجالس الإدارة الخارجيين بالولايات المتحدة أن إختيار الإدارة العليا وبخاصة المسؤول التنفيذي الرئيسي وتقييمها وتقرير مكافأتها تأتي في مقدمة مهامهم. ونود التأكيد هنا على التأثير الذي يمكن لعملية إختيار الإدارة العليا أن تحدثه بالنسبة لأداء الشركة من خلال إختيار إدارة الشركة، وتعد تغييرات المسؤولين التنفيذيين الرئيسيين في كثير من الشركات الكبرى بالولايات المتحدة بمثابة دلالة جيدة على هذا الأثر.

6- عمليات مجالس الإدارة وأنماط سلوكها

يتشابه تنظيم منشآت الأعمال في دول وسط وشرق أوروبا مع مثيلاتها في أي مكان آخر، ليس فقط من حيث التنوع ولكن من حيث جوانب أخرى هامة، وهنا يمكننا التمييز بين ثلاثة أنواع رئيسية.

النوع الأول: هي الشركة التي يمكن أن يطلق عليها إسم أسلوب حياة والتي لا يطمع مديرها ومالكها في تحقيق تقدم كبير، وإنما ينظر إلى شركته والتي قد تكون عبارة عن نموذج إداري فردي كمصدر للدخل، ويوجد الآن من هذه المشروعات لدى معظم الإقتصادات، لكن حوكمة الشركات لا تمثل مفهوماً له أهمية في هذا الشأن.

النوع الثاني: من منشآت الأعمال في صورة شركة تضامن بين شخصين أو مجموعة صغيرة ويتولى أصحاب الشركة عملية الإدارة والإشراف على العمليات المختلفة ثم يحدث الإندماج فيتحول الشركاء إلى أعضاء مجلس إدارة ذوي مسؤولية محددة، ثم يتحقق إستمرار الشركة الذي يصاحبه تكون شخصية قانونية مستقلة للشركة، ويكون لدى هذه الشركات تطلعات وطموح نحو النمو. ويعتمد إقتصاد هذه الشركات على نجاحها في تحقيق طموحها، ولا تقوم بعض دول غرب أوروبا مثل إنكلترا بفرض إلتزامات أو لوائح على هذه الشركات وذلك بسبب حجمها وقد يمكن فرض لوائح وقواعد إضافية إذا سعت هذه الشركات نحو زيادة رأس المال ويطلب من الشركات في دول أخرى مثل ألمانيا إعداد هيكل مختلف إذا ما وصلت الشركة إلى حجم معين يتم قياسه طبقاً لعدد الموظفين.

النوع الثالث: من أنواع الشركات هو المشروعات الكبيرة حيث تنفصل الملكية عن الإدارة والإشراف، وقد يتم إنشاؤها من البداية

بواسطة الدولة أو تكون الدولة قد إستولت عليها لكن هذا لا يجعل هذا النوع من الشركات مختلفا عن مثيلاتها الغربية من حيث الجوانب الهيكلية.

- **المبادئ الأساسية**

المبدأ الأول: هو ضرورة خلق حرية داخل الإدارة حتى يسهل دفع المشروع إلى الأمام دون تدخل غير ضروري.

المبدأ الثاني: نتيجة للمبدأ الأول وذلك لأنه من الضروري منح الإدارة دورها الرئيسي وهذا يعني منحها السلطة اللازمة، ومن ثم يجب أن تكون هناك مساءلة فعَّالة بشأن طريقة إستخدام السلطة ويتركز فن الحوكمة الجيدة للشركات في فهم الفرق بين التدخل المبالغ فيه والمسؤولية المناسبة.

أ- **الإدارة:** يوضح الفحص السريع لتنظيم الإدارة العليا في الغرب أن هناك إختلافات عديدة، فلا يوجد مشروع متميز يمكن إدارته بواسطة شخص واحد إلا أن هناك إتفاقاً عاماً على أن الشركات بحاجة إلى قائد والقضية لا تتعلق بالإختيار بين الفردية والكلية بل تتعلق بالتأكيد على كليهما ومن الملاحظ أن المشروع الذي تتم إدارته بواسطة الشخص الذي قام بتأسيسه سيسوده إتجاه نحو الفردية.

وقد تأثرت بعض الدول بالأسلوب الكلي وألمانيا هي خير مثال على ذلك، حيث وضع القانون الألماني السلطة مع جهاز الإدارة

Vorrland ويتولى الجهاز مسؤولية إختيار القائد ومنحه درجة من السلطة التي تقتضيها الظروف والتي يجب أن يحصل عليها الشخص.

وعملياً يعد كل أعضاء الإدارة أكفياء متعادلين، لذلك كان من الضروري إعطاء إنطباع واضح يفيد أن القائد هو الأول بين الأكفياء، وكما يختلف دور رئيس الإدارة طبقاً لشخصيته وسلطته يختلف الدور النسبي لأعضاء المجلس. وبالرغم من أنهم يتولون مجالات محددة من المسؤولية التنفيذية داخل الشركة إلا أنهم يجب أن يكونوا على علم بما يحدث في الأقسام والإدارات الاخرى وقد يصبحون مسؤولين إذا فشلوا في تحقيق ذلك. ومن المتوقع أن يقوموا بالعمل بصورة جماعية وتقوم الإدارة بمراقبة وتقييم الكفاءة والأداء الفردي لأعضائها، وإذا تدهور أداء أي عضو من الأعضاء فإن موقف جهاز الإدارة تجاهه سيعتمد على عمر العضو وخطورة الموقف، كما سيتيح له فرصة إنجاز مهمته كلما أمكن على الرغم أن موقفه قد يكون واضحاً من خلال تعيين نائب، وإذا كان هذا الترتيب غير مفيد يطلب منه الجهاز سراً أن يتقاعد وذلك بشروط مجزية ولا يمكن لجهاز الإدارة أو المساهمين في إجتماع عام إجباره على الإنسحاب بل يمكن للمجلس الإشرافي عمل ذلك، وإذا كانت هناك أسباب وجيهة مثل الإخلال الجسيم بالمسؤولية وعدم القدرة على الإدارة المناسبة أو التصويت غير المناسب في الإجتماع العام.

ب- المساءلة: توضح دراسة عن دول الغرب أن المساءلة يتم ترتيبها بطرق عديدة ومتنوعة، وأن هذه الطرق قد تعمل أفضل من

غيرها والترتيب الشائع هو إدراك أن المساءلة كالعمل في مرحلتين: الأولى يمكن تصنيفها كمرحلة داخلية وهي الترتيبات التي يتم من خلالها تكوين الإدارة التي تكون مسؤولة أمام جهاز أو جهة داخل المنشأة.

وفي الولايات المتحدة وإنكلترا تخضع الإدارة للمساءلة أمام مجلس الإدارة، والذي قد يضم بعض الأعضاء من ذوي المسؤوليات التنفيذية.

وميزة هذا النظام هو إلمام المديرين الخارجيين بالعمل وقدرتهم على المساهمة بأسلوب إيجابي في مباحثات المجلس. والاسلوب الآخر لتنظيم المسؤولية الداخلية هو من خلال فصل المهام الإشرافية وإسنادها إلى جهاز آخر منفصل، ويطلق على هذا الأسلوب النظام المزدوج لمجلس الإدارة،. وتعد ألمانيا من أهم الدول المؤيدة لهذا النظام، حيث يطلق على المجلس الإشرافي إسم Aufrichtsract ويقضي القانون إنشاء دائرة سلطة جهاز الإشراف Aufrichtsract، التي تشمل حسابات الشركة لفترة محدودة والإنفاق الرأسمالي وعمليات الإستحواذ والإغلاق الإستراتيجية والتعيينات في جهاز الإدارة Vostand والموافقة على حصة الربح، وعلى الرغم من أن هذه القائمة يمكن أن تتسع من خلال نظم الشركة فلا شك أن سلطة Aufrichtsract محددة في نطاق الموافقة، أو عدم الموافقة على العروض التي يقدمها مجلس الإدارة ومهمته الرئيسية هي ضمان كفاءة مجلس الإدارة حتى يؤدي المجلس الإشرافي

عمله بفعالية، فهي بحاجة إلى القدرة على العمل الجماعي وهذا يفرض عبئاً ملحوظاً على رئيس مجلس الإدارة الذي يجب أن يقوم بخلق روح الجماعة، كذلك يجب عليه خلق علاقات عمل مناسبة مع مجلس الإدارة وذلك ليكون على دراية بما يحدث في الشركة. وبالرغم من أن المجلس الإشرافي يعتمد كثيراً على المعلومات التي يوفرها مجلس الإدارة إلا أنه قد يقوم بالتحقيق والبحث في أي موضوع بصورة مباشرة إذا أراد النظر إلى هذا الموضوع بمزيد من التفصيل.

ونظراً لأن كلاً من مجلس الإدارة والمجلس الإشرافي لديه أدوار ومسؤوليات مستقلة، فإنه لا يوجد في الواقع في ألمانيا مجالس إدارة ذات مستويين، حيث قد يؤدي ذلك إلى حدوث بعض الخلافات وسوء فهم بعض الأمور، لكن النظام السائد هناك هو النظام المزدوج لمجلس الإدارة والميزة الأساسية لهذا النظام هي الوصف الواضح لمهمة مجلس الإدارة، والعيب الوحيد لهذا النظام على الأقل من حيث النظرية هو أن المديرين الخارجيين لا يلعبون دوراً بناء. كما يرى نقاد هيكل المجلس المزدوج أن أي مجموعة تجتمع مرة واحدة كل ثلاثة أشهر لن تتمكن من فهم وإدراك العمل، خاصة الأعمال الكبيرة والمعقدة، كما أن الأعضاء في جميع الأحوال، تكون معلوماتهم أقل من نظرائهم في المجلس الموحد، كما تؤكد التجارب أن كثيراً من هذه الأمور يعتمد على الشخصيات داخل مجلس الإدارة وأن النظام المزدوج يعمل بأسلوب متفاوت غير منتظم، وهناك جدال مستمر حول أيهما أفضل، وقد تكون

الإجابة في هذا الشأن هي أن كلاهما يعد الجزء والكل في نظام أوسع يضم المساءلة الخارجية أيضاً.

والمساءلة الخارجية تعني إستجواب مجلس الإدارة ككل (أو كلا المجلسين في النظام المزدوج للإدارة) من شخص ما خارج الشركة، ومن خلال المنظور الرسمي فإن هؤلاء الأشخاص هم المساهمون، لكن من خلال المنظور العملي ومع إنتشار وتفوق المساهمة في الوقت الحالي بالنسبة لهذا النوع من المسؤولية يجعلها غير ذات مغزى.

ويمكن تلخيص ما سبق بتوضيح أنه يجب النظر إلى الحوكمة ككل، وهذا يعني أن أي تقييم يجب أن يضم العناصر الداخلية والخارجية وذلك لبحث ما إذا كانت هذه العوامل تفي بالمبادئ الأساسية موضع التطبيق.

ج- هيكل مجلس الإدارة: هناك كثير مما يجب أن يقال بشأن منح مسؤولية إدارة المشروع إلى مجلس إدارة بدلاً من مدير معين، وقد يتولى المجلس الإشرافي مسؤولية تعيين (أو فصل عند الضرورة) أعضاء مجلس الإدارة، ولكن يجب حدوث ذلك بسبب قوي. ومن المنظور العملي قد يلعب مجلس الإدارة الذي يمكن إستشارته في ما يتعلق بالتعيينات دوراً ملحوظاً في عملية الإختيار، خاصة عند إزدهار العمل. وقد يتمتع المجلس الإشرافي بسلطات محددة ولكن محدودة تكفي لضمان أن تصبح الإدارة فعلاً مسؤولة، لكن هذه السلطات ليست قوية

لدرجة السماح بالتدخل في السير الطبيعي لمجريات العمل، ويمكن مساعدتها في هذه المهمة بواسطة إنشاء لجنة مراجعة وقد تساعد هذه الوسيلة المقتبسة من نظم الولايات المتحدة وإنكلترا المجلس الإشرافي للتعامل مع الحسابات بمزيد من التفاصيل وإكتساب معرفة عميقة بالموارد المالية في الشركة خاصة أن للجنة الحق في الإستعانة بمراجعين خارجيين ويصعب وضع قواعد ثابتة تتعلق بتكوين المجلس الإشرافي أو الأسلوب الذي يجب إستخدامه عند الإنتخاب أو التعيين، وإذا تم إتباع النموذج الألماني سيضم هذا المجلس بعض ممثلي الموظفين الذين تم إنتخابهم عن طريق القوى العاملة أو النقابات (أو ربما بعضهم عن طريق جهة والباقين عن طريق جهة أخرى)، وليس بالضرورة وجود ممثلين للموظفين فغيابهم لن يضعف من النظام المزدوج لمجلس الإدارة. وهناك ترتيب آخر بديل وهو الإشتراك في عملية الإختيار، كما يحدث في هولندا. وفي النظام الألماني لا يتمتع المجلس الإشرافي بسلطات لإتخاذ القرار لذلك يكون تمثيل الموظفين مفيداً في تأكيد المعلومات، حيث يكون ممثلو الموظفين ملمين بمعلومات من جمعيات العمل وحتى أنهم في بعض الأحيان يكونون أفضل الأعضاء من ناحية الإلمام بالمعلومات، في الوقت نفسه توجد عيوب لنظام تمثيل الموظفين فهناك تسويات ومفاضلات بين الإدارة والموظفين مما قد يضر بمصلحة المساهمين (خاصة في ما يتعلق بعقود الخدمات الخاصة بالإدارة والتي يجب أن يوافق عليها المجلس الإشرافي) وهناك

عقبات تعوق الإتصال الفعال بين المجلسين، ويجب أن تضم أغلبية المجلس الإشرافي مصالح الملكية المتعددة، وسيكون التوازن الأفضل في كل حالة هو مسألة خاضعة للتقدير وبمجرد تعيينهم يوضع الأعضاء في مكانهم المناسب ليس كممثلين، حيث يجب ان ينظروا إلى أنفسهم كمسؤولين عن رعاية مصالح الموظفين الآخرين داخل الشركة وليس فقط مصالح أولئك الذين قاموا بتعيينهم وكذلك يجب عليهم الحفاظ على المعلومات التي يحصلون عليها كأعضاء مجلس الإدارة في سرية تامة.

د- المساهمون: إن النمط هو أن يتمتع المساهمون بسلطات يمكنهم ممارستها في الإجتماعات العامة، لكن في الواقع لا يؤدي المساهمون هذه الوظيفة فهم لا يشتركون في أي عمل حتى مرحلة الإنتخابات وحتى في خلال هذه المرحلة يكون تأثيرهم غير ذي فائدة وتقدم معظم الإنتخابات فقط بالمرشحين من المديرين. والمطلوب هو عملية تضمن للمساهمين فرض سيطرتهم عندما يصبح من الواضح أنه لا الإدارة ولا المجلس الإشرافي يؤدون مسؤولياتهم على الوجه الأكمل، وهذا يعني أن هناك حاجة لوجود أسلوب للتعامل مع هذه المشكلة عن طريق إحلال وتبديل أعضاء من المجلس الإشرافي بما يكفل على الإدارة الإشراف، كما أن الإدارة يجب إستبدالها عند الضرورة .

هـ- العمليات الداخلية: من المفيد للغاية تدريب أعضاء مجلس الإدارة تدريباً خاصاً قبل تعيينهم في مجلس الإدارة للمرة الاولى سواء أكان مجلساً موحداً أم مجلس إدارة أو مجلساً إشرافياً ولا يجب أن يكون

التدريب طويلاً ولكنه بحاجة إلى تناول ومعالجة دور مجلس الإدارة والقواعد القانونية وديناميكيات مجلس الإدارة، ومن المحتمل أن يكون العنصر المهم هو ضمان أن يكون لمجلس الإدارة من أي نوع رئيساً ذا كفاءة ونزاهة، وبدون هذه الصفات سيعاني مجلس الإدارة مهما كان أعضاؤه الآخرون قادرين على إنجاز الأعمال. إن وظيفة رئيس مجلس الإدارة هي قيادة المجلس ودفعه على العمل ويمكنه عمل ذلك إذا قام بأفضل ما لديه في ضوء القيود التي يواجهها، وذلك لملاحظة إذا كان المجلس مناسباً في تكوينه أم لا، وأيا كان تكوين المجلس فإن على رئيسه ضمان أن المجلس يعمل وفقاً لجدول الأعمال المناسب، ليس ذلك الجدول الذي يزدحم بالتفاهات دون القضايا المهمة ولا ذلك الجدول الذي يحد من القضايا الحاسمة، ويجب ان يتأكد أن الاعضاء يحصلون على الأوراق اللازمة في الوقت المناسب وبالتفصيل المناسب، كما يجب عليه إدارة الإجتماعات بطريقة تجعل الجميع يشعرون أن هذا يومهم في المحكمة، لكن عليه الحد من الإطناب وقبل كل شيء يجب عليه ضبط الشركة مع زملائه في ما يتعلق بإستقامتها، وإذا كان هناك فساد في القمة سيكون من الصعب إستئصاله مثل السرطان.

و- **الإجتماعات الرسمية:** يختلف تكرار الإجتماعات الرسمية بين الشركات الناجحة، وتعتبر حوالي أربعة إجتماعات لمجلس الإدارة الرئيسي هي الحد الأدنى للمجلس الموحد في الولايات المتحدة وإنكلترا، وقد يجتمع المجلس حوالي إثنتي عشرة مرة في العام وإذا كان هناك

هيكل من مجلسين سيميل مجلس الإدارة إلى الإجتماع كثيراً، مرة واحدة على الأقل كل شهر، وسيجتمع المجلس الإشرافي مرة كل ثلاثة شهور وفي حالة المجالس الموحدة أو مجلس الإدارة داخل نظام من مجلسين يجب على أعضاء مجلس الإدارة مراعاة العوامل التالية:

أ. حجم وتعقيد المشروع.

ب.كمية العمل التي عهد بها إلى لجان المجلس.

ج. فترة وطول الإجتماعات.

د. مهارة رئيس مجلس الإدارة.

رئيس مجلس الإدارة المثالي هو الذي يتفق مع بقية الأعضاء على البنود التي يجب مناقشتها، ووفقاً لذلك يقوم بترتيب تكرار ومدة الإجتماعات. أما الرئيس السيء فيترك بنوداً لم يكن من الضروري طرحها على المجلس أن تتسلل داخل جدول الأعمال، والأسوأ من ذلك أنه قد لا يصر على أن لا يتعامل مجلس الإدارة سوى مع الموضوعات التي تدخل في إختصاصه ويجب على المجلس الإشرافي المنفصل ضمان أن إطار إختصاصه محدد بوضوح حتى لو كان محدوداً فسيكون هناك حاجة إلى الإجتماع كل ثلاثة أشهر للحفاظ على الإتصال المناسب مع المشروع،إذ إن التهمة التي كثيراً ما توجه ضد المجالس الإشرافية هي أنهم بعيدون جداً وأنهم قليلاً ما يجتمعون لإتخاذ القرارات والتصرفات المناسبة في الوقت المناسب. ويختلف المحتوى الفعلي

لإجتماعات مجلس الإدارة لكن بالنسبة لمعظم مجالس الإدارة يكون أول بند في الجدول مجرد عدد للتحقق من الغياب والنصاب القانوني، يتبعه مراجعة والموافقة على محاضر الإجتماعات السابقة ويتبع ذلك تقرير عن الوضع الحالي للشركة. ويستهلك التقرير الذي يقدمه المدير العام وقتاً أكثر من أي بند آخر في جدول الاعمال، وهذا التقرير يخبر أعضاء مجلس الإدارة عما يحدث في الشركة وما هي الخطط المستقبلية ويشتمل على تقييمات أداء الشركة ونتائج الأقسام المختلفة وأي تغييرات في الإدارة وأي تطور في الأحداث منذ الإجتماع السابق. ويميل أعضاء مجلس الإدارة إلى إعتبار تقرير المدير العام كأهم حدث في أي إجتماع عادي ويولونه معظم الإنتباه، وعندما تسير الأمور على ما يرام يستخدم أعضاء مجلس الإدارة التقرير لتحسين فهمهم للشركة بدون مناقشة، وعندما تظهر المشاكل يبدأ أعضاء مجلس الإدارة في تبادل هذا الفهم والمفاهيم في المناقشة. وفي كثير من مجالس الإدارة يتبع تقرير المدير العام بمراجعة النتائج المالية الماضية، تتضمن المراجعة عرضاً مفصلاً للجوانب المالية في تقرير المدير العام ويشتمل على توقعات نتائج مالية مستقبلية خاصة بالميزانية، ويقوم المسؤول المالي للشركة بتقديم هذه النتائج ويمنح أعضاء مجلس الإدارة فرصة لفحص الأداء الكلي للشركة وقد تتبع هذه المراجعة بتقارير خاصة بلجان المجلس إذا كانت هناك أي تقارير، تتناول تقارير اللجان أموراً تم التعامل معها في الماضي في اللجان بصورة رسمية أو في لجنة

مؤقتة لبحث هذه الأمور، أي أن التقارير لا تزيد عن كونها مجرد أمر شكلي، عندها يميل أعضاء مجلس الإدارة إلى أن يثقوا في زملائهم. وأكثر البنود التي تستغرق وقتاً أطول في جدول الأعمال هي العروض التي تقدمها الإدارة، وأخيراً يجب على أعضاء مجلس الإدارة في بعض الإجتماعات تناول بعض الأمور القانونية مثل الإنتخابات السنوية للموظفين أو تعيين المراجعين.

ز- لجان مجلس الإدارة: عادة ما تكون مجالس الإدارة منشغلة، ويعمل الكثير من أعضائها في إطار لجان كثيرة. وهذا يحصل ايضاً في مجالس أميركية وبريطانية، مما يخفف من قدرة هؤلاء على المشاركة في إجتماعات المجلس، وبالتالي يقلل من الوقت المحدد الذي يمكنهم تخصيصه لمناقشة أمور الشركة والمشاركة بالحوارات. والميزة الرئيسية لهذه اللجان أنها لا تحل محل وظائف مجلس الإدارة، فهي تقوم برفع تقرير مفصل للمجلس والمجلس هو صاحب الكلمة النهائية ويتحمل المسؤولية الكاملة لأي تصرف أو عمل توصي به اللجنة، وأكثر اللجان إنتشاراً أو شيوعاً في إنكلترا والولايات المتحدة هي لجنة المراجعة ولجنة الأجور أو المكافآت ولجنة الترشيح، وقد تختار الشركة إنشاء لجان أخرى وقد تقوم بإنشائها إما على أساس دائم أو لغرض معين، وهناك ثلاثة أسباب تفسر سبب إنشاء معظم هذه اللجان، أنه يجب على مجلس الإدارة تناول ومعالجة مشكلة خطيرة حقيقية أو محتملة قد تواجه الشركة، أن المجلس بحاجة إلى مراقبة نشاط تجاري بصفة

مستمرة، أن هناك ظروفاً أو مؤثرات خارجية توصي بإستخدام لجنة ما. وقد يتوسع نشاط معظم هذه اللجان ليشمل مهمة يتم تناولها بواسطة مجلس الإدارة بصفة منتظمة لكن بعضها يؤدي وظيفة تم تناولها مرة واحدة فقط على نحو غير منتظم في مجلس الإدارة وبعضاً منها يكون إستجابة لحاجة لم يتناولها المجلس من قبل، وأيا كانت الوظيفة يجب على كل لجان مجلس الإدارة كتابة قائمة بإختصاصاتها يوافق عليها المجلس وللجان تأثير إستشاري كبير ولكن لهذه اللجان ميزة إضافية هي أنها تعطي الأعضاء رؤية أوضح في ما يتعلق بالمنشآت لن يتمكنوا من الحصول عليها بدون هذه اللجان وإلى جانب ذلك تكمن قيمة هذه اللجان في ثلاثة مجالات.

أ. طمأنة المساهمين خارج المنشأة بخصوص شمول وموضوعية عمليات مجلس الإدارة.

ب. تحسين جودة العمل حيث تضيف اللجان قيمة ملحوظة حتى إذا لم يتطلب ذلك المساهمون الخارجيون.

ج. حل تضارب المصالح.

والأفضل هو إنشاء مجلس إدارة صغير مهما كان حجم الشركة وذلك لضمان الإدارة الفعَّالة للمنشأة، كما يصعب التعامل مع مجلس أكثر من أحد عشر أو إثنا عشر عضواً (بغض النظر عن الهيكل حيث تتدهور ديناميكية المجلس بعد حجم معين) والحفاظ على مجالس الإدارة

صغيرة بقدر الإمكان يعني أنه لا يوجد مكان للمسافرين أو التظاهر أو لأي شخص لا يؤدي وظيفة محددة، لذلك كان من الضروري الإهتمام بعملية إنشاء مجلس الإدارة وتحديد توازن مناسب بين الأعضاء داخل وخارج المجلس في المجلس الموحد، وإختيار هؤلاء الاعضاء تبعاً لمساهمات كل منهم من خلال التجارب العملية وقوة الشخصية وينبغي على اللجان بصفة عامة الا تضم عضويتها أعضاء من المديرين التنفيذيين أو غير التنفيذيين على الرغم من أنه ينبغي عادة دعوة بعض الأعضاء لحضور الإجتماعات، وبهذه الطريقة فقط يمكن الحفاظ على إستقلالهم ويجب أن يعكس إختيار المديريين الخارجيين الحاجة إلى دعم تكوين وتشكيل لجان المجلس وهذا معناه أن المجلس الموحد يجب أن يتضمن ثلاثة أعضاء خارجيين على الاقل أو إثنين إذا لم يكن رئيس المجلس هو المدير التنفيذي الرئيسي.

ح- الإطار القانوني: يجب أن يسهم القانون في تحديد حجم وتكوين وظيفة مجلس الإدارة وهناك عديد من أشكال المساهمة لا يدع القانون الأميركي كثيراً من الأمور المتعلقة بهذا الشأن إلى كل ولاية على حدة لتقرير القواعد المناسبة، إلا أن قوانينها تميل إلى أن تكون إرشادية من حيث الحجم والتكوين. ويتسم قانون إنكلترا بكونه تخطيطياً بصفة عامة ويتيح القانون الفرنسي إلى الشركات فرصة الإختيار بين نوعين من النظم فردي أو مزدوج، كما يتيح فرصة التغيير، بينما يحدد القانون الألماني هيكل المجلس. في الأعوام الماضية قامت بعض

الجهات الاخرى مثل البورصة بفرض قواعد معينة كشروط مسبقة خاصة بعرض الأسعار، على سبيل المثال إشتراط وجود لجنة مراجعة مكونة من اعضاء خارج المجلس وهو نظام بدأت إنكلترا في إتباعه مؤخراً، ومن وجهة نظره يحتاج القانون أيضاً إلى التفرقة بين الشركات الصغيرة والكبيرة وفرض إلتزامات أكبر على الشركات الكبيرة وذلك نظراً لقدراتها على إحداث خلل إقتصادي.

ط- تدريب أعضاء مجلس الإدارة: على الرغم من إتاحة تقديم تدريب على الإدارة في معظم الدول إلا أنه يبدو أن قليلاً من التدريب يقدم لأعضاء مجلس الإدارة على الرغم من وجود برامج خاصة بذلك في بعض مراكز التدريب، ومن المعتاد أن يشعر الفرد أن منصبه كعضو مجلس إدارة هو وجه آخر للإدارة وأنه لذلك لا يتطلب تدريباً خاصاً لكن الآن تم إدراك أن دور المدير يتطلب فعلاً تفكيراً مستقلاً بسبب المسؤوليات القانونية المتزايدة، كما أن ديناميكيات المجلس تستحق دراسة خاصة إذا كان الهدف هو الإستفادة من أفضل المهارات الفردية لأعضاء المجلس. وكثيراً ما يتعرض عضو مجلس الإدارة الخارجي إلى بعض الإختيارات السيئة وقد يحتاج إلى مهارات خاصة للتعامل معها، وهو الأمر الذي يوضح أهمية التدريب المناسب الذي قد يكون عبارة عن ندوات إذا لم تتوفر برامج التدريب على المستوى المحلي يجب الحصول على خدمات الخبراء من دول مناسبة، وإجراء

هذا التدريب في مدارس إدارة الأعمال أو الجامعات المحلية أو كليات التعليم الأخرى.

ي- معايير السلوك والأداء: هناك جانبان مختلفان ومرتبطان في الوقت نفسه هما الكفاءة واللباقة لكن كلاهما أساسي، وهناك إهتمام متزايد بأخلاقيات العمل وإدراك مستمر بأن معايير السلوك الخاصة بالمجلس لا يمكن التفرقة بينها وبين المعايير الأخرى في أي مكان. وبالفعل، فإن لدى مجالس الإدارة دوراً يمكنها أداؤه فقط من خلال ضبط مستوى مناسب من السلوك لكل الموظفين. إذا كان المجلس فاسداً فلن يكون هناك سوى أمل بسيط في وجود نقاء في أي مكان آخر، وقد يساعد نشر وشيوع قواعد السلوك في الشركة من خلال مجلس الإدارة لكن يمكن تحقيق هذا إذا أصبح المجلس في حد ذاته مثلاً أعلى يحتذى به، فإن أعضاء مجالس إدارة الشركات في كافة مراكز الإختصاص ومهما كان الهيكل عليهم مسؤولية مطلقة من ناحية ضمان تمثيل التقارير التي يوقعونها والحسابات التي يقدمونها لوجهة النظر الصادقة لأداء الشركة ومركزها وليست لديهم حرية الإختفاء خلف أية إتفاقات محاسبية فنية أو إخفاء أية معلومات هامة لمجرد أنها من الناحية الرسمية خارج بنود الميزانية، ويعتمد تدفق رأس المال على مدى صحة المعلومات ومدى إمكان الإعتماد عليها، كما أن أولئك الذين يسيئون إستخدام النظام سيدفعون الثمن غالياً في شكل أموال أعلى كلفة أو نقص في الدعم، كذلك لا توجد صيغة محددة لقياس أداء أعضاء المجلس

الإشرافي أو الأعضاء غير التنفيذيين في المجلس الموحد. وفي الحياة العملية يمكن تحديد من يشاركون ومن لا يشاركون في مداولات المجلس بسرعة وليس من خلال عدد مرات تدخلهم في المناقشة والجودة لها أهميتها.

ك- **العلاقات الخارجية:** يحافظ المجلس على العلاقات مع الأجهزة الأخرى في داخل المنشأة وكذلك مع عديد من الأطراف المعنية خارج الشركة وكلاهما بحاجة إلى التفكير الحذر والمعالجة الدقيقة، ومن الضروري التأكد أن الروابط بين المركز والأقسام أو الشركات التابعة في المنظمات الكبيرة سليمة ومضبوطة ويجب على هذه الروابط أن تتبع مبدأين أساسيين هما: يجب أن يكون للإدارة المقسمة دورها ورئاستها ولكنها يجب أن تكون مسؤولة عن أدائها، ومن المؤكد أن الفشل في تنفيذ هذا بشكل سليم سيكون له أثره المباشر على حوكمة الشركات في مرحلة ما، أما عند النظر إلى خارج الشركة فقد تكون القائمة التي تضم الأطراف المعنية طويلة للغاية تمتد من العالم المالي إلى المجالات البيئية وقد يكون لدى السياسيين على المستوى المركزي والمحلي إهتمام تشريعي في بعض العناصر الخاصة بنواحي نشاط الشركة من وقت لآخر.

7- الوصايا العشر لمجالس إدارة المنشآت

قام الإتحاد القومي لمديري الشركات The National Association of Corporates Directors ومؤسسة إيرنست أند يونغ Ernst & Young بوضع الوصايا العشر التالية لمساعدة مجالس إدارة المنشأة على تحسين ممارسات الحوكمة بها وفقاً لما تحتاج إليه كل شركة، منها:

1- التفكير في إضافة أشخاص خارجيين مستقلين لملء الفجوات في الخبرة ولضمان إشراف أكثر إستقلالاً على إتخاذ القرارات في مجلس الإدارة.

2- التفكير في جميع مراحل تطور المنشأة في إنشاء لجنة دائمة للمراجعة أو لجنة دائمة لتحديد المرتبات والترشيحات أو كل هذه اللجان الثلاث معاً للتركيز بشكل أكبر على تلك الموضوعات.

3- ضرورة الموازنة بين التركيز على التخطيط الإستراتيجي والإشراف القوي على النواحي الرئيسية مثل إدارة المخاطر والموارد البشرية وتداول المناصب الإدارية.

4- وضع آلية يمكن عن طريقها تحديد الإختصاصات والسلطات التي يحتاج إليها مجلس الإدارة والتأكد من حصول المجلس عليها.

5- عند البحث عن أعضاء جدد لمجلس الإدارة يجب السعي إلى ضم مرشحين من ذوي النزاهة والخبرة في الصناعة والإتصالات القوية.

6- وضع إرشادات للعمل في مجلس الإدارة مع التأكد من قيام أعضاء مجلس الإدارة المحتملين بتخصيص الوقت اللازم للعمل في المجلس.

7- زيادة درجة الأداء عن طريق زيادة عدد الإجتماعات وزيادة الوقت المخصص للإعداد للإجتماعات.

8- التركيز على المعلومات ولكن مع التركيز في الوقت نفسه على هيكل وآليات عمل مجلس الإدارة.

9- التفكير في تحديد مستوى معين كحد أدنى لملكية أعضاء مجلس الإدارة من أسهم المنشأة لتحقيق قدر أكبر من التوازن بين مصالحهم ومصلحة الشركة وأصحابها.

10- إتباع الوصايا السابقة بقدر من الحساسية يتناسب مع مستوى نضج الشركة والبحث عن الحلول الأفضل ملاءمة لمرحلة الحياة التي بلغتها الشركة.

8- كيف تضفي مجالس الإدارة قيمة في الشركات الصغيرة الحجم

تميل الشركات صغيرة الحجم إلى أن تكون ذات طبيعة تتمتع بالقدرة على الدخول في مشروعات، حيث إن الشركات كبيرة الحجم أكثر إدارية، وعلى الرغم من أن مجالس إدارة الشركات صغيرة الحجم تتقاسم الوظائف مع مجلس إدارة الشركات الكبرى وتنتسب إليها إلا أنها تقوم برفع مستوى العمل بأساليب مختلفة تماماً، فمجالس إدارة الشركات كبيرة الحجم يمكنها التخطيط أولاً ثم العمل بعد ذلك وفقاً للخطة، بينما تحتاج مجالس إدارة شركات التي تتمتع بالقدرة على الدخول في مشروعات إلى أن تكون في حوكمة مستمرة. ووفقاً للتعريف تبحث مجالس الإدارة عن النمو عن طريق إغتنام الفرص بصرف النظر عن الموارد الموجهة حالياً فمطالبها غير متوقعة كلياً حيث تعمل في بيئة أعمال مضطربة مع وجود إحتمالات كبيرة للنجاح أو الفشل، ومع مطالبها غير المتوقعة، فإن لدى تلك الشركات عدداً أقل من المديرين ذوي الخبرة وحجم أقل من الموارد الداخلية عما يوجد في الشركات الكبرى، ويوجد نطاق لهذا العمل، فالشركات صغيرة الحجم التي تبحث عن نمو ضخم تكون في أحد أطراف نطاق العمل، ويقوم المديرون الذين يتسمون بطبيعة تتمتع بالقدرة على الدخول في المشروعات بالترويج للعمل ويحاولون تكوين ثروة بالحصول علىالموارد والقيام

بالمخاطرة، فهم يتوقعون حدوث المفاجآت ويبحثون عن الإستفادة من التغيير.

وفي الواقع ليست كل الشركات صغيرة الحجم تتسم بطبيعة تتمتع بالقدرة على الدخول في مشروعات، وتوجد بالفعل بعض الشركات صغيرة الحجم عتيقة الطراز إلى أقصى درجة ما زالت قانعة بالسير في طريق محدد المعالم.

أ- نواحي النشاط المشترك والتركيز على أمور مختلفة

من المؤكد أن أعضاء مجلس إدارة الشركات صغيرة وكبيرة الحجم لديهم بعض المسؤوليات التي يشتركون فيها:

أولاً: محاولة أعضاء مجلس إدارة كلا النوعين من الشركات رفع مستوى نواحي نشاط الشركة، ويقومون بذلك عن طريق:

- ضمان السلوك القانوني والأخلاقي.

- إختيار وتقييم ومكافأة وإذا لزم الأمر إستبدال المسؤول التنفيذي الرئيسي وكبار التنفيذيين الآخرين والتصديق على إستراتيجية الشركة.

- توفير الإشراف العام على العمل.

ثانياً: تحاول مجالس إدارة جميع الشركات بصرف النظر عن حجمها ضمان التوظيف المناسب لمجلس الإدارة عن طريق:

- تقييم تقدم مجلس الإدارة وأدائه.
- إختيار أعضاء مجلس الإدارة.
- مكافأة أعضاء مجلس الإدارة.

ومجالس إدارة الشركات كبيرة الحجم تقوم برفع مستوى العمل وبضمان التوظيف المناسب من خلال المتابعة المتفاعلة، حيث يتفاعل مجلس الإدارة مع مقترحات وأنشطة المديرين. كما تقوم مجالس إدارة الشركات صغيرة الحجم بالمتابعة نفسها على الرغم من أنه في بعض الأحيان يكون التركيز على أمور تختلف عن تلك الموجودة بمجالس إدارة الشركات كبيرة الحجم.

ب- ضمان السلوك القانوني والأخلاقي

إن ضمان عمل مسؤولي الشركة وموظفيها بشكل قانوني هو من أكثر الوصايا أهمية لأعضاء مجلس الإدارة، ولدى أعضاء مجلس الإدارة تاريخ طويل في تأدية هذا الواجب ويكون أداؤها بشكل عام أداءً جيداً على نطاق واسع من الشركات، وفي الشركات صغيرة وكبيرة الحجم على السواء، تعتبر لجنة المراجعة ذات فائدة في ضمان الإيفاء بالمقاييس القانونية وتشترط لوائح سوق البورصة أن تتكون لجنة تدقيق الحسابات بالكامل من أعضاء مجلس إدارة خارجيين.

وقد تطورت الإجراءات في الشركات الكبرى بمرور السنوات وأصبحت تعمل بكفاءة، كما تملك معظم الشركات الكبرى بيانات تتألف

من مقاييس للسلوك تلتزم بها الإدارة وموظفون آخرون وأعضاء مجلس الإدارة بكل دقة، وعلى النقيض من ذلك، تعتمد الشركات صغيرة الحجم أولاً على شركات المحاسبة المحلية حتى تساعدها على تكوين مقاييس التنظيم الداخلي والتقارير المالية، لكن حيث يبدأ المستثمرون الخارجيون بإمداد شركة ما بالأموال يقوم مجلس الإدارة بتعيين مكتب محلي للمراجعة وبتشكيل لجنة للمراجعة.

ج – إختيار وتقييم ومكافأة وإذا لزم الأمر إستبدال المسؤول التنفيذي وكبار التنفيذيين الآخرين

ويتمثل الأسلوب الأمثل لأداء هذه الوظيفة في كافة الشركات مبينة في تقريرين للجنة الشريط الأزرق Blue Ribbon Commisison للإتحاد القومي لأعضاء مجالس إدارة الشركات (NACD) بشأن مكافأة المديرين التنفيذيين (1993) وتقييم الأداء (1994).

د- عالمان مختلفان: مجالس الإدارة الصغيرة مقارنة بمجالس الإدارة الكبيرة

البند	الصغيرة الحجم: مبيعات أقل من 100 مليون د.	الكبيرة الحجم: مبيعات أكثر من مليار د.
عدد أعضاء مجلس الإدارة (إجمالي الموظفين وغير الموظفين)	7	12
الشركات ذات الأغلبية من أعضاء ومجلس إدارة غير موظفين	%72	%97
الشركة التي لديها على الأقل فرد واحد من الفئات التالية:		
عضو مجلس إدارة (أنثى)	%7	%54
عضو مجلس إدارة (اسود)	لا يوجد	%28
عضو مجلس إدارة (غير أميركي الجنسية)	%11	%31
شركة لديها المسؤول التنفيذي ورئيس مجلس الإدارة منفصلان	%34	%21
عمر أعضاء مجلس الإدارة غير الموظفين (المتوسط)	54 عاماً	60 عاماً
الشركات التي لديها سياسة تقاعد مكتوبة لأعضاء مجلس الإدارة	%7	%84
متوسط عدد الصناع الأميركيين في عام 1993 ترد تفاصيل أكثر - في الإختلافات السكانية في الجزء الثاني - المصدر مجلس إدارة المؤتمر. وتوجد مناقشة أكثر تفصيلاً تتعلق بتلك الإختلافات الديموغرافية.		

حيث يقوم مجلس الإدارة في أثناء تأدية تلك الوظيفة بالتركيز كلية على المسؤول التنفيذي، يصدق هذا بخاصة على الشركات صغيرة

الحجم وتملك الشركات طرقاً غير محدودة لمكافأة كبار التنفيذيين وعلى الرغم من وجود خطوط إرشادية تم إصدارها حول تقييم المسؤولين التنفيذيين إلا أن معظم الشركات التجارية لا تفعل ذلك إلا نادراً، ففي كل من الشركات صغيرة الحجم والكبرى لا يقوم مجلس الإدارة عادة بتقييم أداء المسؤول التنفيذي بصورة مفصلة، وكثيرا ما يشتمل أي تعليق رسمي يقوم به مجلس الإدارة على مناقشة غير رسمية في ما بين رئيس مجلس الإدارة ولجنة الأجور والمرتبات والمسؤول التنفيذي تدور حول مكافأة المسؤول التنفيذي وعلاقة تلك المكافأة بالأداء المالي للشركة وبالتالي يمكن القيام بتحسينات ضخمة في هذا المجال في كل من الشركات صغيرة وكبيرة الحجم.

وتكون ردود الفعل مبالغاً فيها خاصة في الشركات صغيرة الحجم عند وقوع أية مشكلة تنتج من عدم وجود تعليق رسمي حول التقييم الذي تم إجراؤه، حيث يعتبر التكوين الشخصي للمسؤول التنفيذي غاية في الأهمية في حين يتم تعيين المسؤولين التنفيذيين في مناصبهم بعد قضائهم سنوات عديدة من الخبرة الإدارية، وقد يكون المسؤول التنفيذي مؤسساً صغيراً نسبياً في السن وبالتالي يفتقر إلى الخبرة أو قد يكون عالماً أو مهندساً أو خبير تكنولوجيا لكنه يفتقر إلى الخبرة في المجال الإداري.

فإذا لم يكن المسؤول التنفيذي هو رئيس مجلس الإدارة يكون رئيس مجلس الإدارة هو أقدر الأشخاص على المساعدة، لكن عندما

يكون المسوؤل التنفيذي هو رئيس مجلس الإدارة في الوقت نفسه يكون دور الناصح المخلص دوراً أقل وضوحاً.

ويعتبر إستبدال أي مسؤول تنفيذي قبل إبداء رغبته أو رغبتها في ترك هذا المنصب أمراً بالغ الخطورة بأية شركة، كما يعتبر أمراً غاية في الصعوبة عندما يكون المسؤول التنفيذي شخصاً مفيداً في إعادة كثير من أعضاء مجلس الإدارة إلى المجلس، ويتكرر هذا الامر بنفس الأسلوب في الشركات الأصغر حجماً وتزداد المشكلة تعقيداً في عديد من الشركات الصغيرة إذا ما كان المسؤول التنفيذي أحد المؤسسين ويمتلك كثيراً من الأسهم. وعندما يقرر مجلس إدارة شركة صغيرة الحجم إستبدال المسؤول التنفيذي قبل إبداء رأيه أو رأيها في ترك هذا المنصب يعتبر عدم وجود خليفة لهذا المنصب داخل الشركة تحدياً كبيراً، وعادة ما يشير عدم وجود خليفة في الشركة إلى عدم كفاءة الفريق الإداري ومن ثم زيادة الإعتماد على المسؤول التنفيذي، والسبيل الوحيد لإجتياز هذا الموقف هو وجود عضو مجلس إدارة قادر على التدخل وإدارة الشركة بصفة مؤقتة إذا ما قرر المسؤول التنفيذي الرحيل.

1- التصديق على إستراتيجية الشركة

يقوم أعضاء مجلس الإدارة بالشركات الكبرى عادة بتقييم الإستراتيجيات التي تقترحها الإدارة والتصديق عليها من خلال الموافقة

على المشروعات الكبرى أحياناً على نحو واضح واحياناً أخرى على نحو ضمني، وعلى عكس ذلك غالباً ما يكون أعضاء مجلس الإدارة في الشركات صغيرة الحجم أكثر إستعداداً للعمل في وضع الإستراتيجية.

2- توفير الإشراف العام للعمل

يطرح أعضاء مجلس إدارة الشركات صغيرة الحجم والشركات الكبرى على السواء التساؤلات ويقدمون الآراء العامة حول بعض الموضوعات مثل معدل الإعتماد على الذات مالياً وماهية الأعمال التي يجب الدخول فيها ومدى حدود التدخل الدولي والتأكيد النسبي على فائض الإيراد قصير الأجل مقارنة بالمصروفات لتعزيز المنافسة طويلة الأجل .

3- وظائف إضافية لأعضاء مجلس إدارة الشركات صغيرة الحجم

من المرجح أن يكون أعضاء مجلس الإدارة الخارجيين للشركات صغيرة الحجم في المتوسط أكثر تأثيراً في توفير المساعدة المباشرة لإدارة الشركة من أعضاء مجلس الإدارة الخارجيين للشركات كبيرة الحجم، فهم يوفرون المساعدة في ثلاثة مجالات رئيسية: المال، والمعلومات المحددة الخاصة بالأعمال والإتصالات.

1- توفير المال.

2- توفير المعلومات الدقيقة لإدارة العمل.

3- توفير الإتصالات.

4- مخاطر المساعدة الزائدة عن الحد

يمكن أن يكون تدخل أعضاء مجلس إدارة الشركات صغيرة الحجم بصورة كبيرة عوناً عظيماً لنمو الشركة، لكن يجب أن يكون هناك توازن مناسب فيما بين مساعدة المسؤول التنفيذي والسيطرة على المسؤول التنفيذي، فهناك مجالس إدارة تتسبب في أضرار بالغة عندما يتدخلون بشكل مفرط في تفاصيل العمل.

5- كيف تعمل مجالس الإدارة داخل الشركات صغيرة الحجم

- **عمليات وأداء مجلس الإدارة**

إن تقييم أداء مجلس الإدارة ليس واسع الإنتشار وأولئك الذين بدأوا الممارسة لديهم خبرة قليلة نسبياً ويعتبر التقييم الفردي لأعضاء مجلس الإدارة نادراً للغاية وما زالت مجالس الإدارة بالشركات الكبرى والصغيرة الحجم تكيف نفسها على إحتياجات تلك الشركات، ويوجد إختلاف هام بين الشركات الكبرى والصغيرة الحجم وهو حجم مجلس الإدارة،إذ إن مجالس إدارة الشركات الكبرى 7 مقابل 12، والحجم الصغير لمجلس الإدارة فيه ميزتان:

أولاً: يعتبر مجلس الإدارة الأصغر حجماً أقل تكلفة وهو إعتبار هام في كثير من الشركات صغيرة الحجم مع الأخذ في الإعتبار لعوائدها المنخفضة وتمويلها المحدود.

ثانياً: يستطيع مجلس الإدارة الأصغر حجما مساعدة الأعضاء على العمل كفريق متلاحم، وكلما صغر حجم مجلس الإدارة في الشركات الصغيرة كلما أثر ذلك على دور اللجان وعلى كيفية عمل مجلس الإدارة في أثناء وما بين إنعقاد إجتماعات مجلس الإدارة.

6- دور اللجان

أصبح الغرض من تشكيل لجان مجلس الإدارة واسع الإنتشار، ومن ثم فإن معظم الشركات الكبرى وصغيرة الحجم لديها ثلاث لجان أساسية: لجنة المراجعة ولجنة الأجور والمرتبات ولجنة الترشيحات. وبالإضافة إلى ذلك، غالباً ما يكون لدى الشركات الكبرى لجان إضافية كاللجنة المالية ولجنة البيئة ولجنة السياسة العامة بهدف التعامل مع المشكلات الأكبر حجماً والأكثر تعقيداً. ويقوم عدد كبير من أعضاء مجلس إدارة الشركات الكبرى بتيسير النشاط الأكبر حجماً للجنة وتشجيعه بمعدل خمسة إجتماعات لجنة بإجمالي تراكم 13 مرة سنوياً للشركات الكبيرة الحجم مقارنة بثلاثة إجتماعات لجنة بإجمالي تراكم ست مرات سنوياً للشركات الصغيرة الحجم.

7- إجتماعات مجلس الإدارة

عادة ما تجتمع لجان إدارة الشركات صغيرة الحجم بمعدل أقل من مجالس إدارة الشركات كبيرة الحجم وتوجد أسباب كثيرة لهذا الإختلاف.

أولاً: ترغب الشركات الصغيرة في توفير نفقات أعضاء مجلس الإدارة وعقد عدد أقل من الإجتماعات يعني مصروفات أقل للسفر ورسوم أقل للإجتماعات.

ثانياً: تؤدي الطبيعة الأقل توقعاً لعمل الشركات الصغيرة إلى إتاحة الفرصة للمسؤول التنفيذي لإقامة مزيد من الإتصالات مع أعضاء مجلس الإدارة بين الإجتماعات، ويكون الإتصال أسهل بسبب العدد القليل لأعضاء مجلس الإدارة، وفي إجتماع مجلس الإدارة نفسه يجتمع مجلس إدارة الشركات صغيرة الحجم بمعدل ساعات أطول من معدل ساعات مجلس إدارة الشركات كبيرة الحجم ويؤدي هذا الوقت الاطول الذي يتم قضاؤه في إجتماعات مجلس الإدارة والمرتبط بقلة تعقد الموضوعات في الشركات الأصغر حجماً وبإرتفاع عدد أعضاء مجلس الإدارة ذوي الخبرة الصناعية إلى تيسير المناقشات الموسعة الخاصة بمشكلات العمل ومن ثم يقل إحتمال إنعقاد إجتماعات سنوية خاصة بالشركات صغيرة الحجم عن الشركات الكبرى في مواقع منعزلة غير معتادة لمراجعة عمل الشركة بصورة متعمقة، كما يوجد عامل آخر

يسهم أحياناً في زيادة فترة إجتماعات مجلس الإدارة في الشركات صغيرة الحجم وهو فشل المسؤول التنفيذي في إرسال عرض مناسب يشتمل على معلومات مكتوبة لأعضاء مجلس الإدارة قبل إنعقاد إجتماع مجلس الإدارة.

8- ما بين إجتماعات مجلس الإدارة

مع كل الفرص والمشكلات غير المتوقعة التي تواجه الشركات صغيرة الحجم فلا عجب أن يتحدث المسؤولون التنفيذيون بصفة منتظمة مع أعضاء مجلس الإدارة بين الإجتماعات.

وتؤدي الإتصالات التي تتم في ما بين الإجتماعات بتمكين أعضاء مجلس الإدارة من توفير المساعدة المناسبة للمسؤول التنفيذي عندما يتطلب الأمر ذلك، وعلى سبيل المثال قد يحتاج المسؤول التنفيذي إلى إسم عميل محتمل بين الإجتماعات، كما قد يقوم الإتصال بين إجتماعات مجلس الإدارة بمساعدة مجلس الإدارة على توجيه العمل وخصوصاً إذا كان المجلس يجتمع بصفة ربع سنوية.

9- إختيار أعضاء مجلس الإدارة

قامت كل من الشركات الكبرى والشركات صغيرة الحجم بإستخدام مدخلين بديلين لإختيار أعضاء مجلس إدارة شبكة العمل الذي إتسع نطاقه والجودة الحقيقية بين التنوع والرجوع إلى الأصول، وقامت الشركات الكبرى في السنوات الأخيرة بالإتجاه أكثر نحو مدخل الجودة

الحقيقية بإستخدام لجان الترشيحات النشطة والتي غالباً ما تحضرها شركات البحث عن أعضاء مجلس إدارة.

10- المعايير

قامت مجموعة من المسؤولين التنفيذيين لشركة صغيرة الحجم وأعضاء مجلس إدارة خارجيين بوضع قائمة تضم المعايير التالية لأعضاء مجلس الإدارة:

1- مصدر للإتصالات الجيدة.

2- خبرة صناعية.

3- خبرة وظيفة (مثال خبرة مالية أو إدارة عامة).

4- ليس بصديق شخصي للمسؤول التنفيذي أو أعضاء مجلس إدارة آخرين.

5- يحظى بإحترام المساهمين.

6- لديه وقت متاح.

7- لديه الحافز للعمل.

8- الإنسجام التام (مثل: القدرة على العمل بصورة جيدة مع المسؤول التنفيذي وأعضاء مجلس الإدارة الآخرين).

11- العمليات

أصبحت عملية إختيار عضو مجلس الإدارة عملية ذات معايير خاصة في الشركات كبيرة الحجم وتعمل لجنة ترشيحات مكونة من أعضاء مجلس إدارة بمساعدة المسؤول التنفيذي وشركة البحث عن أعضاء مجلس إدارة لتحديد المرشحين المحتملين، وفي أثناء العملية الدقيقة للمقابلة الشخصية يقوم المستشار التنفيذي للبحث بالمساعدة في الحصول على المعلومات الصحيحة وضمان التوافق المناسب دون أن يتسبب ذلك في أن يفقد عضو مجلس الإدارة المقبل إعتباره إذا لم تتم دعوته ليصبح عضواً في المجلس وبعد عملية الغربلة التي تقوم بها شركة البحث يقوم المسؤول التنفيذي و/أو رئيس لجنة الترشيحات بعقد إجتماع تمهيدي مع مرشح أو مع مجموعة من المرشحين بالإضافة إلى رفع تقرير بالنتائج إلى لجنة الترشيحات بالكامل، ثم تقوم لجنة الترشيحات بإصدار توصية إلى كل أعضاء مجلس الإدارة، وبعد موافقة مجلس الإدارة يقوم رئيس لجنة الترشيحات و/أو المسؤول التنفيذي بدعوته لعضو مجلس الإدارة المقبل، وبرغم أن بعض الشركات صغيرة الحجم تستخدم إجراء مشابهاً إلا أنه غالباً ما يكون هناك إختلافات جوهرية.

أولاً إعتماد شركة صغيرة الحجم إعتماداً تاماً على مسؤولها التنفيذي يعني عادة إحتمال أن يكون المسؤول التنفيذي لديه دور هام في

عملية الإختيار، كما يوجد إختلاف ثانٍ وهو التأكيد على ضمان التوافق الدقيق.

12- قضية المسؤولية القانونية

تعبتر قضية المسؤولية القانونية قضية عظمى في أذهان أعضاء مجلس الإدارة المستقبليين في كل من الشركات كبيرة وصغيرة الحجم، وبالفعل منع الخوف من المسؤولية القانونية كثيراً من أعضاء مجلس الإدارة المستقبليين من قبول عرض الإنضمام إلى مجلس إدارة الشركات صغيرة الحجم.

وقد قامت الشركات كبيرة وصغيرة الحجم بالتأمين على أعضاء مجلس إدارتها ضد خطر المسؤولية القانونية وحمايتهم تماماً من الناحية المالية، ويعتبر تعرضهم للمساءلة القانونية شيء بعيد الإحتمال بسبب خبراتهم الواسعة بالإضافة إلى نشاط محامي الشركة، علاوة على ذلك، تقوم الشركة الغنية كبيرة الحجم بحمايتهم من المصروفات القانونية الضخمة، كما يحميهم التأمين لدى شركات التأمين من خطر المسؤولية القانونية الخاص بأعضاء مجلس الإدارة، وعلى عكس ذلك يكون أعضاء مجلس إدارة الشركات صغيرة الحجم أكثر عرضة للأخطار المالية، ويهدد صافي الأصول الضعيف للشركة صغيرة الحجم بضعف الحماية وهكذا يخاف أعضاء مجلس إدارة الشركات صغيرة الحجم إذا

ما أفلست الشركة سيكون عليها مقاضاة شركة التأمين من أجل التحصيل .

13- مكافآت أعضاء مجلس الإدارة

عادة ما تقوم الشركات كبيرة الحجم بالدفع نقداً مقدماً مقابل أتعاب كل سنةً ومقابل حضور الإجتماعات، كما تعطي تلك الشركات إلىأعضاء مجلس الإدارة جزءاً من الأرباح متضمنة في المتوسط كماً معتدلاً من الأسهم، وتختلف الشركات صغيرة الحجم عن هذا النمط بأساليب عدة،إذ إن بعضها لا يدفع نقداً.

14- كيف تقوم بتشكيل مجلس إدارة فعال بشركة صغيرة الحجم

أثناء تشكيل مجلس إدارة فعال في شركة من الشركات صغيرة الحجم يجب أن يأخذ كبار المسؤولين التنفيذيين والمديرين في الإعتبار مبدأين أساسيين: أولوية مصالح المساهمين وتفرد الشركات صغيرة الحجم.

- **أولوية مصالح المساهمين**

يعتبر أعضاء مجلس إدارة الشركة صغيرة الحجم أنفسهم ملزمين بتوجيه أعمالها نحو الربح طويل الأجل والخاص بمساهميها، من غير ريب يجب على أعضاء مجلس الإدارة وضع مصالح مساهمي الشركة الآخرين في الإعتبار بالإضافة إلى الموظفين والعملاء

والموردين والدائنين والمجتمعات المحلية والجمهور، حيث إن تسهيل تلك المصالح سوف يعود على مساهمي الشركة بالنفع.

- **تفرد الشركات صغيرة الحجم**

تمتلك الشركات صغيرة الحجم تنوعاً في هياكل الملكية أكبر مما تمتلك الشركات كبيرة الحجم، على سبيل المثال يمكن لشركة صغيرة الحجم، سواء تابعة للقطاع العام أو للقطاع الخاص، حيث تعتبر معظم الشركات كبيرة الحجم تابعة للقطاع العام، وحيث إن المستثمرين المؤسسيين يملكون معظم الأسهم في الشركات كبيرة الحجم ففي الشركات صغيرة الحجم قد يملك معظم الأسهم عدد من مختلف فئات المالكين مثل رئيس مجلس الإدارة أو المسؤول التنفيذي أو الرأسماليين المخاطرين أو بعض كبار أفراد المستثمرين أو الجمهور أو عائلة ما.

15- المشروعات الأولى لتشكيل مجلس الإدارة

الهدف من تشكيل مجلس الإدارة في الشركات صغيرة الحجم هو وجود فريق عمل متجانس من أعضاء مجلس الإدارة، فريق لا يقوم بمتابعة الإدارة فحسب ولكن يقوم أيضاً بتدعيم الإدارة بالبحث عن فرص للنمو، وللقيام بتلك العملية لا بد من وجود أربع خطوات.

- **الخطوة الأولى: حصر المهارات والخبرات الإدارية المتاحة**

يمكن للبيان المفضل للمهارات والخبرات الخاصة بالمسوؤل التنفيذي وغيره من الإدارة العليا أن يحقق فائدتين متميزتين.

الاولى: كشف نقاط الضعف التي يجب على أعضاء مجلس الإدارة تغطيتها.

الثانية: تمكين أعضاء مجلس الإدارة من القيام بوظيفة غاية في الأهمية بمجلس إدارة شركة صغيرة الحجم وهي مساعدة المديرين على تنمية مهاراتهم حيث يمكنهم.

- **الخطوة الثانية: تعريف الصفات المطلوبة لمجلس الإدارة**

وتتشابه مجالس إدارة الشركات صغيرة الحجم مع مجالس إدارة الشركات كبيرة الحجم من مطالبة أعضائها ببعض الصفات ويتضمن ذلك:

1- الخصائص الشخصية.

2- إتاحة الوقت.

3- الحفز على العمل.

4- الإنسجام التام بين أعضاء مجلس الإدارة القائم والإدارة.

5- عدم وجود تضارب في المصالح.

6- الرؤية الإستراتيجية.

7- إحترام المساهمين.

والمهم جداً الإسهام المحدد والمتوقع من كل عضو من أعضاء مجلس الإدارة.

وفي ما يلي بعض الأمثلة للإسهامات:

1- الإتصالات المفيدة لإدارة الشركة.

2- الدراية بالصناعات الأولية للشركة.

3- خبرة العمل بمجلس إدارة ذي كفاءة.

4- الخبرة كمسؤول تنفيذي.

5- القدرة على العمل كالناصح المخلص للمسؤول التنفيذي.

6- الخبرة كرئيس للجنة المراجعة في مجلس إدارة آخر.

7- خبرات وظيفية أخرى مطلوبة يمكن أن تكون الخبرة المفيدة في مجالات المالية أو التسويق أو الإنتاج.

8- الأموال المطلوبة للإستثمار في الشركة.

- **الخطوة الثالثة: تحديد الحجم المناسب لمجلس الإدارة**

يجب أن يكون عدد أعضاء مجلس الإدارة الخارجيين كبيراً بدرجة تكفي لتوافر الصفات المناسبة المدرجة آنفاً، علاوة على ذلك

يجب أن يكون عدد الأعضاء عدداً قليلاً بدرجة كافية لضمان تماسكهم بعضهم مع بعض، وعادة يكون العدد من خمسة إلى سبعة أعضاء في مجلس الإدارة عدداً كافياً.

- **الخطوة الرابعة: تحديد عملية الإختيار**

ينبغي أن تشتمل تلك العملية على عدة مراحل:

1- تشكيل لجنة الترشيحات.

2- تقرير عملية تكوين مجلس الإدارة وحجمه.

3- النظر في إستخدام شركة بحث لترشيح أعضاء الإدارة.

4- إيجاد أسماء الأعضاء المحتملين.

16- الإجتماع بالمرشحين المحتملين

ينبغي أن يلتقي عضو مجلس الإدارة المحتمل بالمسؤول التنفيذي وجميع أعضاء لجنة الترشيحات إذا كانت هناك جدوى، كذلك ينبغي أن يلتقي المرشح أيضاً مع معظم إن لم يكن مع جميع أعضاء مجلس الإدارة الآخرين قبل أن يتخذ مجلس الإدارة قراراً نهائياً.

17- التعريف الواضح بما هو متوقع من جميع أعضاء مجلس الإدارة

كما هو مذكور آنفاً يشتمل ذلك على التوقعات العامة المنتظرة من جميع أعضاء مجلس الإدارة والتوقعات الفردية الخاصة ببعض أعضاء مجلس الإدارة، كما يجب إجراء مناقشة واضحة مع أي عضو مجلس إدارة محتمل في ما يتعلق بوجوده أو وجودها ورغبته أو رغبتها في الوفاء بكل من التوقعات العامة أو التوقعات الفردية.

18- تجنب تعيين مقدمي الخدمات بمجلس الإدارة

من الأفضل بصفة عامة عدم وجود مقدمي الخدمة كأعضاء بمجلس الإدارة كالمصرفيين والإستشاريين والمحامين.

أولاً: سوف يؤدي ذلك إلى تفادي تضارب المصالح وسوف يعطي الإدارة حرية اكبر في إختيار مقدمي الخدمة.

ثانياً: في بعض الأحيان لا يمكن إعتبار مقدمي الخدمة كأعضاء مجلس إدارة مستقلين بلجنة الأجور والمرتبات.

19- إعلام المرشح أن المنصب ليس أبدياً

يجب أن يقوم مجلس الإدارة بمساعدة لجنة الترشيحات المسؤولة عن القيادة بمراجعة سنوية لضمان تغيير مجلس الإدارة بإستمرار من أجل الوفاء بالإحتياجات المتغيرة للشركة، وبالتالي يجب وضع ثقافة

عامة للتأكيد على أن ترك مجلس الإدارة ليس إهانة موجهة إلى عضو مجلس الإدارة بصفة شخصية.

20- تعريف دور أعضاء مجلس الإدارة الذين يقومون بتوفير التمويل

يجب أن يقوم أعضاء مجلس الإدارة الذين يستثمرون إستثماراً هاماً في الشركة بتوفير التمويل دون تأجيل أي تعويض عن خدمة مجلس الإدارة كما يجب أن يتفهموا الآتي بوضوح:

1- أنهم بالإضافة إلى أعضاء مجلس الإدارة الآخرين يقومون بتمثيل جميع المساهمين وليس تمثيل إستثماراتهم الخاصة فحسب.

2- أن توفير التمويل لا يعطي أهمية لعضو مجلس إدارة أكثر من الآخر فيما يتعلق بنشاط مجلس الإدارة.

3- يجب أن يقوم الممول كرأسمالي مخاطر بالإستقالة من مجلس الإدارة إذا ما رغبت الشركة في الدخول في عمل يكون المستثمر نشطاً فيه، لأن ذلك أفضل من الإستمرار بعضوية مجلس الإدارة ومحاولته إغلاق طرق دخول الشركة في مثل هذا العمل.

4- بعد أن يقوم المستثمر بسحب أمواله يمكن له أو لها القيام بمراجعة دقيقة لتحديد مدى الإستمرار في خدمة مجلس الإدارة.

21- تحديد مكافأة أعضاء مجلس الإدارة

يمكن استخدام المكافأة فقط لمنح أعضاء مجلس الإدارة قيمة مقابل القيمة التي حصلت عليها الشركة، لكن أيضاً من أجل التوفيق بين مصالح المساهمين وأعضاء مجلس الإدارة.

22- ضع هدفاً خاصاً بملكية الأسهم

يجب أن يكون حجر الزاوية لأي برنامج مكافأة هو تنظيم مصالح عضو مجلس الإدارة والمساهم من خلال ملكية الأسهم.

23- دفع المكافآت في صورة أسهم

ستقوم التعويضات في شكل الأسهم بتوفير أموال الشركة وبمساعدة أعضاء مجلس الإدارة على الوفاء بهدف ملكية الأسهم.

24- وضع جداول مكافآت إضافية للمهام الخاصة

عادة ما يتولى أعضاء مجلس إدارة الشركات صغيرة الحجم مهاماً خاصة وينبغي أن تتم مكافأتهم عن تلك المساعدة.

25- عدم تقديم مزايا ومنافع

حيث ينبغي أن تتم مكافأة أعضاء مجلس الإدارة بالأسهم في صورة خيارات أو أسهم محددة بدلاً من الأرباح.

26- المصروفات التي يتحملها أعضاء مجلس الإدارة نقداً في فترة زمنية محددة

يجب أن يتم دفع مصروفات أعضاء مجلس الإدارة مثل مصروفات العمل العادية الأخرى، وعندما يقومون بتحمل مثل تلك المصروفات وتحرير قائمة حساباتها يجب على أعضاء مجلس الإدارة إتباع مجموعة واضحة من الخطوط الإرشادية للتحصيل.

27- ضمان التشغيل المناسب لمجلس الإدارة

حتى يتم ضمان التشغيل المناسب لمجلس الإدارة ينبغي على أعضاء مجلس الإدارة وضع سياسات معينة في المجالات التالية:

1- عدد الإجتماعات.

2- عدد اللجان.

3- إجتماعات أعضاء مجلس الإدارة من دون حضور المسؤول التنفيذي.

4- الإتصال في ما بين أعضاء مجلس الإدارة والإدارة العليا.

5- الموارد الخاصة بإجتماعات مجلس الإدارة.

6- دور المحامي القانوني.

7- مراجعة أداء مجلس الإدارة.

الفصل الخامس

حوكمة الشركات - نظرة أخيرة

وفي هذا الفصل نتناول العناصر التالية:

1- المبحث الأول: الحوكمة وعلاج الفساد الإداري والمحاسبي.

2- المبحث الثاني: بعض الدراسات السابقة لحوكمة الشركات.

3- المحبث الثالث: قائمة بالمصطلحات المتعلقة بحوكمة الشركات.

المبحث الأول: الحوكمة وعلاج الفساد الإداري والمحاسبي

يتناول هذا المبحث تشخيصاً لأهم وأخطر أمراض الفكر والتطبيق المحاسبي التي تساعد على إرتكاب جرائم التلاعب والغش المالي والفني والفساد الإداري في الشركات.

أولاً: أهم أمراض الفكر والتطبيق المحاسبي في حوكمة الشركات

1- الإختلال الأخلاقي

ومصدرة إنتشار نظرية تكلفة الوكالة Agency Cost Theory في المحاسبة منذ بدايات الربع الأخير من القرن العشرين وما أدت إليه من تطوير وإنتشار فكرة تعارض المصالح بين الفئات أو الأطراف المعنية بالشركة وبصفة خاصة المساهمين أو الملاك وإدارة الشركة عند إنفصال الملكية عن الإدارة، وبإقرار تلك النظرية سعى كل طرف أو فئة لتعظيم منفعته الذاتية ولو على حساب غيره من الأطراف الأخرى وما ينشأ عن ذلك من صراع بين أطراف الشركة الواحدة أو الفئات المعنية بها.

2- إنعدام الحسم في بعض معايير المحاسبة ومعايير المراجعة

ويظهر ذلك بوضوح في إشتمال بعض معايير المحاسبة على معالجات مسموح بها أو بديلة للمعالجة القياسية وكذلك المرونة الزائدة في بعض معايير المراجعة، والسبب الرئيسي لهذا الخلل يتمثل في الضغوط المباشرة التي تتعرض لها الهيئات المختصة بوضع هذه المعايير نتيجة لما قد تساهم به شركات الأعمال في تمويل ميزانيات تلك الهيئات وكذا الضغوط غير المباشرة من خلال بعض المحاسبين والمراجعين المتحيِّزين لعملائهم، خاصة في الدول المتقدمة المؤثرة عالمياً في المجال المحاسبي كالولايات المتحدة الأميركية، فضلاً على إنتشار الفلسفة الواقعية ونظرية الوكالة التي تحبذ حرية الإدارة في إختيار السياسات المحاسبية ومن ثم تعارض الإتجاه نحو الإلزام بمعايير محاسبة محددة.

3- الإشكال الفكري

ومصدره أيضاً شيوع النظرية الإيجابية (الواقعية) في المحاسبة وإستنادها إلى نظرية الوكالة في تفسير وتبرير قرارات إدارات الشركات فيما يتعلق بصنع وإختيار السياسات والطرائق المحاسبية والأخذ ببعض المداخل الإدارية الحديثة، فضلاً عن إفتقار كثير من البحوث المحاسبية إلى التحليل المنطقي وإكتفائها بالأدوات الميكانيكية للبحث (النماذج الإحصائية) وتفسير نتائجها بنظرية الوكالة فقط.

4- تعقد مقاييس الأداء

إن من المتفق عليه كلما إرتبطت معايير الأداء بأهداف المنشأة وإنخفض عدد هذه المقاييس وزادت بساطتها كلما كان ذلك أفضل لكل من العاملين والقائمين بالقياس ومستخدمي مؤشرات هذه المقاييس، كما أن من المتفق عليه أيضاً أن مستوى الأداء التشغيلي يؤثر في المؤشرات المالية وأن الريع هو المقياس الأساسي للأداء.

ثانياً - علاج أمراض الفكر والتطبيق المحاسبي في حوكمة الشركات

1- علاج الإختلال الأخلاقي

يتضح مدى فاعلية حوكمة الشركات في علاج مرض الإختلال الأخلاقي في الفكر والتطبيق المحاسبي من خلال مقارنة نظرية الوكالة بالإطار الفكري لحوكمة الشركات على النحو التالي:

1- تبرر نظرية الوكالة سعي الإدارة إلى تعظيم منفعتها الذاتية ولو على حساب المساهمين، بينما تدفع الحوكمة الإدارة إلى العمل من أجل تعظيم قيمة الشركة ككل لصالح جميع الفئات المعنية بها عامة ولصالح المساهمين بصورة خاصة.

2- تستند نظرية الوكالة إلى حرية الإدارة في إختيار السياسات المحاسبية، بينما تقيد الحوكمة هذه الحرية بأفضل الممارسات المحاسبية.

3- تساند نظرية الوكالة النظرية الإيجابية The Positive Theory بينما تساند الحوكمة النظرية القيادية The Normative Theory ما يجب أن يكون.

4- تقوم نظرية الوكالة على فرض عدم ملاحظة الأصيل لتصرفات الوكيل، بينما تقوم الحوكمة على مبادئ عدة منها العدالة والشفافية ومساءلة الإدارة.

5- تتسبب نظرية الوكالة في وجود مشكلة الإختلال الأخلاقي، بينما تتطلب الحوكمة الإلتزام بالمواثيق والقيم الأخلاقية. وبصفة خاصة العدالة وحماية حقوق الآخرين. والآن وبعد هذه المقارنة هل يجتمع الضدان؟ أم أن البقاء للأصلح؟ وهكذا تبدو فاعلية حوكمة الشركات في علاج الإختلال الأخلاقي.

2- علاج إنعدام الحسم في بعض المعايير المحاسبية ومعايير المراجعة

لا شك أن إستهداف حوكمة الشركات هو لتحسين الممارسات المحاسبية والمالية والإدارية وفقاً لقاعدة أفضل الممارسات وكذلك مصداقية وموضوعية التقارير المالية وإكتمالها وشفافية الإفصاح

وملاءمة توقيته لتوفير قوائم مالية سليمة، كل ذلك من شأنه أن يوجه إهتمام الهيئات الحكومية المعنية بوضع التشريعات المالية والإقتصادية وكذلك الهيئات الدولية والوطنية المهتمة المعنية بالتنظيم المحاسبي إلى إعادة النظر في التشريعات والمعايير المحاسبية وما تتضمنه من معالجات وكذلك معايير المراجعة وتطويرها بما يحد من المعالجات البديلة والمرونة الزائدة بها ويجعلها أكثر حسماً وتحديداً للإرشادات التي تؤدي إلى أفضل الممارسات تلبية لمتطلبات الحوكمة.

3- علاج الإشكال الفكري

لقد سبق بيان أن مصدر الإشكال الفكري في المجال المحاسبي هو إستناد النظرية الإيجابية في المحاسبة وإعتمادها على نظرية الوكالة في تفسير سلوك الإدارة في إختيار السياسات المحاسبية، فضلاً على أخذ بعض المحاسبين ببعض المداخل الإدارية، إلا أن حوكمة الشركات تحد كثيراً من حرية الإدارة في إختيار هذه السياسات وتقييدها بالممارسات المحاسبية السليمة، بل وبأفضل الممارسات، وهو الأمر الذي يمثل أنجع علاج لذلك الإشكال الفكري، لانه يوجه كتاب المحاسبة وباحثيها وممارسيها إلى تقييم وتقويم المعايير والسياسات المحاسبية للوصول إلى أفضل الممارسات بدلاً من دورانهم في فلك الإدارة للبحث عما فيه مصلحتها فقط وتبريره بإدارة الأرباح أو بغيرها من الألفاظ مما سيؤدي بدوره إلى إنحسار المدخل الإيجابي ونظرية الوكالة في البحوث والممارسات المحاسبية ويشجع الفكر والتطبيق المحاسبي على إستخدام

المدخل العيادي والإبداع الفكري من أجل المصلحة العامة للشركات والمجتمعات.

4- علاج تعقد مقاييس الأداء

مما لا شك فيه أن معايير الحوكمة وبصفة خاصة المعيار الثالث وهو كفاءة وفاعلية الأداء في تحقيق الهدف من تأسيس الشركة وأهدافها الإستراتيجية الأخرى وكذلك المعيارين الرابع والخامس المتعلقين بسلامة الممارسات المحاسبية ودقة وموضوعية التقارير المالية وغير المالية وإكتمالها وشفافية الإفصاح وملاءمة توقيته من شأنها توجيه الباحثين والممارسين إلى العمل على عدم تعقيد مقاييس الأداء.

ومن هذا المبحث تتضح أيضاً مهمة الإفتراض الثالث بأنه يمكن علاج أهم وأخطر أمراض الفكر والتطبيق المحاسبي المساعدة على التلاعب والغش المالي والفني والفساد الإداري في الشركات من خلال نشر ثقافة الحوكمة وتفعيل مقوماتها ومبادئها وآلياتها.

المبحث الثاني: بعض الدراسات السابقة لحوكمة الشركات

(1) السنة 1997

الدراسة: **NACD**

هدف الدراسة: 1- بيان تحوُّل تركيز حوكمة الشركات من التنظيمات التشريعية والعلاقات إلى عمليات التخطيط والأداء.

2- بيان أهم قضايا الحوكمة على الترتيب كانت كالآتي: - أداء الشركة - التخطيط الإستراتيجي – علاقات المدير التنفيذي الرئيسي – علاقات المساهم أي أن التركيز يجب أن يكون على النواحي الإستراتيجية.

نتائج الدراسة: 1- تأكيد فعالية الوقاية.

2- إنخفاض خطة الوقاية.

3- زيادة فعالية وكفاءة المراجعة.

4- التأثير في طبيعة وتوقيت نطاق عمل المراجعة.

5- ضرورة تأثر خطة المراجعة بمدى حوكمة الشركات.

(2) السنة 2000

الدراسة: **Klein April**

هدف الدراسة: 1- أجريت الدراسة على عينة من أعضاء مجلس الإدارة وأعضاء لجنة المراجعة للشركات المسجلة في بورصة الأوراق المالية الأميركية.

2- تحديد المحددات الرئيسية لإستقلال لجنة المراجعة.

نتائج الدراسة: 1- وجود علاقة طردية بين كل من حجم مجلس الإدارة واستقلاله وبين إستقلال لجنة المراجعة.

2- وجود علاقة عكسية بين كل من (نمو الإيرادات في الشركة وتدفقاتها النقدية تعرض الشركة لخسائر متتالية، وفي الماضي تزايد عدد المساهمين من الخارج في لجنة المراجعة) وبين (إستقلال لجنة المراجعة).

3- لا يوجد تأثير معنوي لكل من نسبة الديون إلى

الأصول – الأسهم المملوكة بواسطة المديرين الخارجيين.

4- حالة كون المدير التنفيذي عضو في لجنة مكافأة أعضاء المجلس على إستقلال لجنة المراجعة.

(3) السنة: 2001

الدراسة: **Julie Margret**

هدف الدراسة: 1- أجريت الدراسة على شركة فليب.

2- دراسة أثر مقدار الإفصاح الإجمالي عن عناصر حوكمة الشركات على التغييرات المالية في التقارير المالية (1992-2000).

نتائج الدراسة: أهم عناصر الحوكمة التي تم الإفصاح عنها في التقارير المنشورة:

1- لجنة المراجعة.

2- النظام الأخلاقي للشركة.

3- تكوين المجلس.

4- مكافأة أعضاء المجلس والإدارة.

5- الرقابة الداخلية.

6- اللجان التنفيذية.

7- مجلس الإدارة واللجان.

8- التقرير والإشراف المالي.

تغيير محتوى تقارير حوكمة الشركات بمرور الوقت وفقاً للتغير في:

1- الهيكل التنظيمي للشكل.

2- أنشطة أعمال الشركة.

3- المركز المالي للشركة.

(4) السنة 2001

الدراسة: **Derortsaltorio**

هدف الدراسة: دراسة آثار كل من:

1- إستقلال لجنة المراجعة.

2- معرفة اللجنة بالتقارير المالية.

3- معرفة اللجنة بالتقارير المراجعة على تدعيم

موقف المراجع الخارجي في حالة خلافه مع الإدارة.

نتائج الدراسة: 1- يؤدي زيادة إستقلال أعضاء لجنة المراجعة ذوي الخبرة إلى زيادة دعم المراجع الخارجي.

2- هناك علاقة طردية بين معرفة عضو لجنة المراجعة بتقارير المراجعة وبين دعمه للمراجع الخارجي.

3- لا يوجد إرتباط (موجب) بين معرفة عضو لجنة المراجعة بالتقارير المالية وبين تدعيمه للمراجع الخارجي.

(5) السنة 2002

الدراسة: **Cohenetal**

هدف الدراسة: أجريت الدراسة على 36 مراجعاً (شركات مراجعة كبيرة) في شمال أميركا وكانت العيِّنة كالآتي: 11 مراجع أول و 12 مدير مراجعة و 13 شريك مراجعة.

1- بيان جوانب حوكمة الشركات التي يهتم بها المراجع الخارجي.

2- بيان أثر حوكمة الشركات على قرارات المراجعين في ما يتعلق بعملية المراجعة وممارستها.

3- بيان إختلاف دور وأهمية حوكمة الشركات بإختلاف تعاقدات المراجعة.

نتائج الدراسة: 1- آليات حوكمة الشركات التي يهتم بها المراجع على الترتيب هي: الإدارة – مجلس الإدارة – لجنة المراجعة.

2- يستخدم المراجعون معلومات حوكمة الشركات في مرحلة التخطيط أكثر من إستخدامهم لها في مرحلتي الإختبار الميداني والفحص.

3- يختلف إستخدام المراجع لمعلومات حوكمة الشركات حسب موقعه الوظيفي داخل شركة المراجعة.

4- إختلاف دور وأهمية حوكمة الشركات في التأثير على عملية المراجعة حسب إختلاف التعاقدات (جديدة/حالية) وحسب إختلاف حالات العميل (دولي/محلي/خاص/ عام/ذو مخاطر مرتفعة/ إختلاف صناعة العميل/وجود نظام للعميل).

أكدت النتائج على:

1- نقص خبرة أعضاء لجنة المراجعة.

2- عدم كفاءة أعضاء لجنة المراجعة.

(6) السنة 2002

الدراسة: **Goodwin & Seow**

هدف الدراسة: أجريت الدراسة على عينة من المديرين والمراجعين في سنغافورة وكان توزيع القوائم كالآتي:

400 مدير بلغت نسبة الردود 31% دراسة آثار آليات حوكمة الشركات على جودة التقارير المالية ومراجعتها وتمثلت آليات حوكمة الشركات طبقاً للدراسة في الآتي:

1- قوة لجنة المراجعة.

2- وجود مراجعة داخلية لدى العميل.

3- سيطرة المراجع على مراجعة جميع شركات العميل - قوة السلوك الأخلاقي للشركة - تغيير شريك المراجعة - قيام المراجع بتقديم خدمات

المراجعة الداخلية للعميل.

نتائج الدراسة: 1- هناك أهمية معنوية عالية للمراجعة الداخلية.

2- هناك أهمية معنوية ضعيفة لقوة السلوك الأخلاقي للشركة.

3- ليس هناك أهمية معنوية للجنة المراجعة.

4- هناك إعتقاد لدى المديرين بأن تطبيق قواعد الحوكمة له تأثير كبير في منع غش الإدارة وإكتشافه.

5- يعتقد المراجعون عكس ما يعتقده المديرون بالنسبة لتطبيق قواعد حوكمة الشركات والغش.

6- يعتقد المراجعون أن هناك أثراً معنوياً لوجود المراجعة الداخلية على قدرة الشركة في إكتشاف غش الإدارة.

7- ليس هناك أثر معنوي على جودة التقارير المالية عند تغيير شريك المراجعة.

8- سيطرة المراجع على جميع الشركات تساعده على مقاومة الضغوط الإدارية.

9- وجود إختلاف معنوي ضعيف لهذه السيطرة على

قدرة المراجع في إكتشاف الأخطاء.

(7) السنة 2003

الدراسة: **Imhoff Eugene**

هدف الدراسة: 1- بيان العلاقة بين وجود المراجعة والمحاسبة وحوكمة الشركات.

2- مراجعة التطور التاريخي للمراجعة والمحاسبة وحوكمة الشركات.

3- بيان أسباب فشل بيئة التقارير المالية.

4- اقتراح التغييرات اللازمة لعلاج الفشل لضمان جودة ونزاهة التقارير المالية.

5- تحفيز البحوث التجريبية.

6- إقتراح تغييرات جوهرية في حوكمة الشركات.

نتائج الدراسة: مقترحات لدعم إستقلال وكفاءة مجلس الإدارة بشرط أن تأخذ لجنة بورصة الأوراق المالية القيادة في تحسين حوكمة الشركات على أن تأخذ في إعتبارها ما يلي:

1- منع المدير المالي أو التنفيذي للشركة من: التعامل كرئيس مجلس إدارة – التدخل في تعيين المديرين – وضع جدول أعمال المجلس.

2- منع كل المديرين الخارجيين من إمتلاك أسهم في أي شركة يكونون أعضاء في مجلس إدارتها.

3- يتم تشكيل المجلس من مديرين خارجيين بشرط الا يكونوا قد سبق لهم العمل كموظفين بالشركة أو لديهم علاقات هامة مع الشركة أو مع المديرين التنفيذيين هذا بالإضافة إلى تواجد المدير التنفيذي الرئيسي للشركة ضمن تشكيل المجلس.

4- ضرورة إلتزام أعضاء المجلس من الخارج ببرنامج تعليمي مستمر لا يقل عن 30 ساعة دراسية معتمدة سنوياً.

5- مقترحات لدعم إستقلال المراجع الخارجي.

6- منع المراجعين من مراجعة الشركة إذ سبق لهم العمل كمديرين أو أعضاء مجلس إدارة أو المراجعين السابقين في نفس شركة العميل.

7- ضرورة التغيير الإلزامي لشركة المراجعة كل 3

سنوات على أن يقوم ALCPA بأخذ زمام المبادرة والريادة في إلزام جميع الشركات المسجلة ببورصة الأوراق المالية SEC بهذا التغيير.

8- ضرورة تطويره مبادئ المحاسبة المتعارف عليها GAAP وذلك لتحقيق شفافية أكبر في التقارير المالية.

(8) السنة 2003

الدراسة: **عاطف محمد أحمد**

هدف الدراسة: 1- تحديد آليات حوكمة الشركات وعلاقتها بجودة التقارير المالية وفعالية تدقيقها.

2- تحديد مدى صحة فروض الدراسة والتي تتناول إختبار العلاقة بين آليات حوكمة الشركات سواء المرتبطة بالعميل أو بالمراجع وبين جودة التقارير المالية وتدقيقها.

3- تحديد مدى التباين في إدراك المراجعين لآثار آليات حوكمة الشركات وفقاً لمركزهم الوظيفي وعدد سنوات خبرتهم.

4- التوصل إلى نتائج تعاون الباحثين في إجراء

المزيد من الدراسات في هذا الإتجاه بالإضافة إلى مساعدة متخذي القرار على تبني النماذج الجيدة لحوكمة الشركات والتي تؤدي إلى رفع كفاءة وفعالية عملية تدقيق الحسابات.

نتائج الدراسة:

1- يوجد إرتباط وثيق بين قوة آليات حوكمة الشركات المرتبطة بالعميل وبين جودة التقارير المالية وفعالية عملية المراجعة.

2- إن أكثر متغيرات جودة التقارير المالية وفعالية عملية المراجعة تأثراً بآليات حوكمة الشركات المرتبطة بالعميل هي إنجاز عملية المراجعة بفاعلية وأقلها إكتشاف غش الموظفين.

3- يوجد إرتباط وثيق بين قوة آليات حوكمة الشركات المرتبطة بالمراجع وبين جودة التقارير المالية وفعالية عملية المراجعة.

4- إن أكثر متغيرات جودة التقاريرالمالية وفعالية عملية المراجعة تأثراً بآليات حوكمة الشركات المرتبطة بالمراجع هي إنجاز عملية المراجعة بفعالية وأقلها إكتشاف الأخطاء الجوهرية.

5- يوجد إختلاف معنوي ذو دلالة إحصائية بين إدراك المراجعين لآثار آليات حوكمة الشركات على جودة التقارير المالية وفعالية عملية المراجعة وذلك وفقاً لخصائصهم الديموجرافية، حيث يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لكل من المؤهل العلمي والمركز الوظيفي على إدراك المراجعين لآثار آليات حوكمة الشركات المرتبطة بالعميل على جودة التقارير المالية وفعالية عملية المراجعة بينما يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لكل من المؤهل العلمي والمؤهل المهني وسنوات الخبرة على إدراك المراجعين لآثار آليات حوكمة الشركات المرتبطة بالمراجع على جودة التقارير المالية وفعالية عملية المراجعة.

6- يوجد علاقة طردية تبادلية ذات دلالة إحصائية بين إدراك المراجعين لآثار آليات حوكمة الشركات المرتبطة بالمراجع على الأبعاد الفرعية الستة لجودة التقارير المالية وفعالية عملية المراجعة.

المبحث الثالث: قائمة بالمصطلحات المتعلقة بحوكمة الشركات

1- خيارات الملكية السريعة أنظر الخيارات التعويضية.

2- عقد التأسيس أنظر النظام الأساسي.

3- خيارات تقديم أسهم عند النهاية خيارات تكتسب في وقت قريب من إنتهاء المدة المسموح فيها بالخيارات.

4- تفويض كامل بالنسبة للأسهم الممتازة مصطلح شائع للأسهم الممتازة التي يحصل مجلس الإدارة على تفويض تام بحرية التصرف بشأنها بالنسبة لحقوق التصويت الخاص بها وتحويلها وتوزيعات الأرباح والحقوق الأخرى المتعلقة بالأسهم الممتازة وذلك في وقت إصدار هذه الأسهم، وقد قامت بعض مجالس الإدارة التي لديها سلطة حرية إصدار هذه الأسهم الممتازة ذات التفويض التام بإستخدام ذلك في خلق دفاعات ضد عمليات الإستحواذ.

5- لائحة: اللائحة هي وجود مكمل للنظام الإداري فهي توفر بوضوح وبتفصيل أكثر تحديداً تلك النصوص العامة التي يحتويها النظام الأساسي وغالباً ما تتمتع مجالس الإدارة بالسلطة في تغيير نصوص اللوائح دون موافقة المساهمين.

6- حياد الشراء الحق في شراء أسهم معينة أو عقود آجلة بعينها بسعر محدد حتى تاريخ محدد.

7- النظام الأساسي ويعرف أيضاً بمصطلح عقد التأسيس ويحدد النظام الأساسي الحقوق والواجبات الخاصة بكل من المساهمين والموظفين وأعضاء مجلس الإدارة، ويشكل النظام الأساسي القواعد الأساسية الحاكمة لكل شركة، ولا بد من موافقة المساهمين على تعديل النظام الأساسي لأي شركة.

8- مجلس الإدارة ذو الطبقات: هو ذلك المجلس المقسم إلى طبقات منفصلة وإمكانية إستمرار عضوية أعضاء مجلس الإدارة لفترات متداخلة، وفي الشركة التي فيها هذا النوع من المجالس عادة ما يقسم المجلس إلى 3 طبقات ويتم إنتخاب ثلث أعضاء مجلس الإدارة كل عام، وتقسيم المجلس إلى طبقات يزيد من صعوبة تغيير السيطرة في مجلس الإدارة عن طريق التوكيل نظراً لأن الأمر عادة يستغرق سنتين للسيطرة على أغلب مقاعد المجلس.

9- التصويت المغلق أنظر التصويت السري.

10- التصويت السري ويعرف أيضاً بالتصويت المغلق أو التصويت عن طريق الإقتراع السري وبموجب نظام وإجراءات التصويت السري جميع التوكيلات والإقتراحات وجداول التصويت التي تحدد هوية المساهمين تظل سرية وتقع على عاتق واضعي جداول

التصويت ومراقبي الإنتخابات المستقلين كل على حدة ولا يتم إخطار الإدارة والمساهمين إلا بإجمالي الاصوات فقط.

11- حوكة الشركات: هو الإطار الذي تمارس فيه الشركات وجودها وتركز الحوكمة على العلاقات في ما بين الموظفين وأعضاء مجلس الإدارة والمساهمين وأصحاب المصالح وواضعي التنظيمات الحكومية وكيفية التفاعل بين كل هذه الأطراف في الإشراف على عمليات الشركة.

12- التصويت التراكمي عادة ما يقوم كل مساهم بإعطاء صوت واحد عن كل سهم يملكه لمصلحة عضو أو أعضاء مجلس الإدارة، أما نظام التصويت التراكمي للمساهمين بتجزئة إجمالي الأصوات المتاحة لهم بأي طريقة يرونها بين المرشحين لمجلس الإدارة، وعندما يستخدم التصويت التراكمي فقد تتمكن أقلية من الأسهم من إنتخاب عضو أو عضوين في مجلس الإدارة عن طريق إعطاء جميع الأصوات لمرشح واحد أو مرشحين.

13- الأسهم المؤجلة هي عدد من الأسهم يتم الوعد بمنحها دون مقابل للموظفين المشتركين في خطة معينة إذا ما ظلوا يعملون في الشركة لفترة زمنية محددة، ومتلقي المنحة ليس له حق التصويت ولا يتلقى أرباحاً عن الأسهم حتى إستلامه فعلياً لهذه المكافأة المؤجلة مع

ملاحظة أن كوبونات أرباح الاسهم تتراكم من خلال فترة الإحتفاظ بالأسهم.

14-ذوبان الملكية: هو إنخفاض في نصيب الملكية النسبية الذي يحدث نتيجة لقيام الشركة بزيادة عدد الأسهم القائمة ومن الممكن أن يؤثر ذوبان الملكية على عائد السهم وعلى كوبونات توزيع الارباح.

15-منح تقديرية للخيارات: هي برامج المرتبات التي يكون فيها للجنة الأجور ولجنة الإدارة حق تقدير منح خيارات وكذلك إصدار أسهم تعويضية على هذه الخيارات.

16-خطط مقسمة أو غير مجمعة للمكافآت الحافزة يحصل المشتركون في خطة معينة على مكافآتهم على أساس أداء الوحدات أو الإدارات التي يعملون بها وليس على أساس الأداء الكلي للشركة في مجموعها.

17-خطط ملكية الموظفين للأسهم عبارة عن برنامج مزايا تقدمه الشركة لموظفيها وبموجبه تعطي الشركة جزءاً من أسهمها لصندوق العاملين فيها وعادة ما يكون هذا أحد أشكال المشاركة في الأرباح. وهناك عدد من الأشكال المتنوعة عن الخطط لذلك، منها خطة تقديم مكافآت على شكل أسهم وخطط تقديم المكافآت في شكل أسهم فعالة (بحيث يمكن لصندوق العاملين الحصول على قروض بضمانها من مصادر الإقراض وشراء أسهم أكثر) وخطط توازي ملكية العاملين

للأسهم، حيث يقوم العاملون بشراء أسهم توازي الأسهم التي قدمتها الشركة وتتمتع خطط ملكية العاملين للأسهم بقيمة تتمثل في أنها تؤجل الضرائب بالنسبة للعاملين، كما أنها تعتبر وسيلة لخصم الضرائب لأصحاب الأعمال.

18-خطط حقوق الملكية: هذا المصطلح عام لأي نوع من الخطط التي تشجع ملكية العاملين للأسهم وقد تتضمن خطط شراء حقوق الملكية خططاً لملكية العاملين للأسهم وخطط خيارات الأسهم وخطط شراء الأسهم وعديداً من الخطط المتنوعة الأخرى.

19-سعر الممارسة: هو السعر الذي يمكن عنده ممارسة خيار السهم وهذا السعر قد يكون أعلى (سعر بعلاوة) أو أقل (بخصم) عن السعر الحالي أو السعر المتوقع لمنح الخيار.

20-متطلبات السعر العادل أي شخص يحاول إحراز السيطرة على شركة أن يدفع لجميع المساهمين أعلى سعر يقوم هذا الشخص بدفعه لأي مساهم في خلال فترة زمنية محددة ويمكن إدراج متطلبات السعر العادل ضمن النظام الأساسي للشركة أو في قانون الدولة التي يتم فيها تأسيس المنشأة. والمقصود بمتطلبات السعر العادل هو منع تقديم عروض الشراء ذات السعرين التي تؤدي إلى أن يحصل المساهمون الذين يشاركون أولاً بعرض أسهمهم للبيع على سعر أعلى من باقي المساهمين الآخرين.

21-خطة منح أسهم حوافز على أساس معادلة: خطة يتلقى بموجبها الموظف التنفيذي أسهماً صورية (أنظر التعريف فيما بعد) لا يتم تداولها في السوق ويتم تحديد قيمة هذه الأسهم بواسطة معادلة تقوم عادة على أساس متغيرات محاسبية، وهذه الصيغة للمكافأة تشبه إلى حد كبير أسهم الأداء أو خطة أداء الوحدة.

22- أسهم معادلة القيمة أنظر الأسهم الصورية.

23- خير من السماء: عبارة شائعة تطلق على إتفاقات إنهاء الخدمة التي تقدم مزايا ضخمة لكبار التنفيذيين الذين يتم فصلهم أو الذين يستقيلون من الخدمة على اثر تغير الإدارة المسيطرة، وفي بعض الأحيان يمكن إستخدام أسلوب المظلة الذهبية حتى بدون حدوث تغيير في السيطرة إذا ما كانت ملكية الحائز المحتمل من الأسهم قد تعدت حداً معيناً.

24-التهديد المستتر: يشير المصطلح إلى ممارسة إعادة شراء الأسهم ممن يعرضها بأعلى من سعر السوق مقابل موافقة البائع على ألا يحاول الإستحواذ على الشركة المستهدفة، ويعتبر هذا الأسلوب نوعاً من التهديد أو الإبتزاز، وقد حاولت بعض الشركات منع هذه الممارسة عن طريق إضافة نصوص مضادة له في نظامها الأساسي لهذا النوع من التهديد المستتر.

25- كل شيء بثمنه: وضع يتم فيه تداول سهم معين بسعر أعلى من سعر خيار الصفقة (سعر الممارسة).

26-خيارات الحوافز بالأسهم وتعرف أيضاً بإسم خيارات التأهيل للأسهم هي عبارة عن منح خيار أسهم بموجب القسم من قانون الضرائب الأميركي، وحتى يمكن لهذه الخيارات الممنوحة أن تستوفي وضعها كخيارات حوافز بالأسهم فإن الممنوح له الخيار يجب ان يكون عاملاً وأن تكون قد تمت الموافقة على خطة خيار الحوافز بالأسهم من جانب المساهمين وألا تزيد مدة الخيار على عشر سنوات، كما يجب ان يكون سعر الخيار مساوياً أو أعلى من نسبة 100% من القيمة السوقية العادلة في تاريخ المنح ولا تخضع هذه المنح للضرائب إلا عند بيع الأسهم.

27-التعويض: يسمح للشركات أن ترد لموظفيها وأعضاء مجالس الإدارة بها أية مصروفات قد يتحملونها بصفتهم مدعى عليهم في قضايا مرفوعة ضد الشركة، وغالباً ما يغطي التعويض مصروفات الأحكام والتسويات. وبدون التعويض أو التأمين ضد مسؤولية أعضاء مجلس الإدارة فقد لا تتمكن معظم الشركات على إجتذاب أعضاء مجلس إدارة خارجيين للعمل في مجالس إدارتها.

28- خيارات مرتبطة بالصناعة: خطط لخيارات يتحرك فيها سعر الممارسة للمنحة بسعر السوق إلى أعلى أو إلى أسفل كل فترة

(عادة ما تكون ربع سنة) على أساس متوسط الأداء في مجموعة صناعية مناظرة، وبموجب هذه الخطط لا يحصل المشاركون على مكافأة إلا عندما يكون أداء سعر السهم أعلى من المتوسط.

29- الملكية المتزايدة للأسهم أنظر الخيارات التعويضية.

30- الأسهم الدنيا: نوع من الأسهم المفروض عليها قيود تسعى الشركة عمداً عن طريقها إلى تخفيض القيمة المبدئية للسهم مع ترك العاملين مع الإحتمال الأفضل بما لديهم من الاسهم العادية للشركة.

31- لزيادة سعر السهم: هي حقوق يتم إستخدامها في حالة حدوث تغير في الملكية أو السيطرة وعادة ما تمنح جنباً إلى جنب مع خيارات الحوافز بالأسهم وخيارات عدم التأهل للاسهم وعادة ما تسمح هذه الحقوق لحائزها أن يتسلم الفرق بين سعر الممارسة وسعر السوق لخيار معين بدون الحاجة إلى تحمل مصروفات لممارسة هذا الخيار، يسمح تصميم هذه الحقوق لمتلقي المنحة بأن يحصل على السعر الأعلى من العروض ذات السعرين، وفي كثير من الحالات لا تمنح هذه الحقوق إلا للداخليين في الشركة، نظراً لأن الداخليين ممنوعون من بيع الأسهم في خلال فترة ستة شهور من تاريخ الشراء ويسري هذا الحظر حتى لو كانت الشركة في منتصف بحث عرض لشرائها أو أي حدث آخر له أثر على ملكيتها أو على السيطرة عليها.

32- المنح الضخمة من الأسهم أو الخيارات الفائقة: عبارة عن منح ضخمة جداً من خيارات الأسهم تقدم إلى كبار التنفيذيين في الشركة وعادة ما تكون هذه المنح تعويضاً عن المرتبات الأساسية المنخفضة في شركة لديها إحتمالات كبيرة للنمو في المستقبل.

33- خيارات الأسهم غير المؤهلة وتعرف أيضاً بإسم خيارات الأسهم غير القانونية، وهي عبارة عن خيار يمنح أسهماً غير مؤهلة للتمتع بالوضع الضريبي المميز ويمكن أن يحدد سعر الممارسة لاسهم تلك المكافآت بأعلى أو أقل من 100% من القيمة السوقية العادلة في تاريخ المنح، ومن الممكن أن تكون الفترة الزمنية لهذه المنح (مكافآت الأسهم) أطول أو أقصر من 10 سنوات وتخضع هذه المنح للضريبة التي يدفعها متلقي المنحة في نفس سنة إستلامها، ويسمح للشركة بخصم فروق الأسعار التي تتضمنها ممارسة هذا الخيار من المبالغ الخاضعة للضريبة بالنسبة للشركة وهو ما يسمح للشركة بالحصول على خصم ضريبي في وقت إستلام متلقي المنحة للدخل الناشىء عنها وتسمح بعض الشركات بأن يكون سعر الممارسة مساوياً للقيمة الإسمية أو أعلى بقيمة ضئيلة في حالات معينة، بينما تسمح بعض الشركات الأخرى للجنة المرتبات والأجور وفقاً لحقها الوحيد في إتخاذ القرار أن تقرر سعر الممارسة لخيارات الأسهم غير المؤهلة.

34-خيارات الأسهم غير القانونية: أنظر خيارات الأسهم غير المؤهلة اعلاه.

35-وضع يتم فيه تداول سهم معين بأقل من سعر خيار الصفقة (سعر الممارسة).

36- أسهم الأداء: هي أسهم يتوقف منحها على تحقيق أهداف أداء محددة، ومن المعتاد أن يختلف عدد الأسهم التي تقدم وفقاً للأداء الذي يتم قياسه في خلال الفترة المحددة ولا يقدم سوى قليل من الشركات أية إيضاحات عن المعايير المستخدمة لإختيار مقاييس الأداء أو المستوى المحدد للنمو أو عائد الأرباح الذي يجب تحقيقه وعادة ما تتراوح فترات الأداء ما بين ثلاث إلى خمس سنوات.

37-وحدات الأداء: هي مكافآت نقدية يتوقف منحها على تحقيق أهداف محددة للأداء، وعادة ما تختلف المبالغ النقدية المدفوعة وفقاً لإختلاف الأداء الذي يجري قياسه في أثناء فترة محددة ولا يقدم سوى قليل من الشركات أية إيضاحات عن المعايير المستخدمة لإختيار مقاييس الأداء أو المستوى المحدد للنمو الذي يجب بلوغه وعادة ما تتراوح فترة الأداء ما بين ثلاث إلى خمس سنوات.

38-مزايا إضافية وتعرف أيضاً بكلمة إختصار للكلمة الإنجليزية وهي مزايا ممنوحة يستفيد منها بعض العاملين المختارين ويمكن أن تتضمن إستخدام سيارة ذات سائق، الإستخدام الشخصي

للطائرة المملوكة للشركة، نظم أمان وحراسة، غرف طعام خاصة بالتنفيذيين، إستشارات قانونية وضريبية ومالية وقروض بدون فوائد أو بفائدة متواضعة، ولا تقدم هذه المزايا على أساس معايير للأداء ونادراً ما يتم سحبها ما دام قد تم منحها.

39- أسهم صورية: ويطلق عليها أيضاً أسهم معادلة القيمة وهي أسهم مماثلة لأسهم الشركة وكثيراً ما تستخدمها الشركات الخاصة أو أحد أقسام الشركات التي يجري تداول أسهمها في البورصة ويتم تحديد قيمة الأسهم الصورية عن طريق معادلة بدلاً من سعر السوق ويتم دفع المبالغ المستحقة عن هذه المكافآت إما نقداً أو في شكل أسهم.

40- الحبة السامة: وتعرف أيضاً بإسم خطة حقوق المساهمين وهي المصطلح الشائع لعمليات الدفاع ضد الإستحواذ والتي تسمح لكافة المساهمين في ما عدا المساهم الذي يزمع شراء الأسهم في الشركة بالحصول على خصم لشراء أسهم الشركة إذا ما أصبحت الشركة هدفاً للإستحواذ، والشركة ذات الحبة السامة عادة ما تقوم بتوزيع إخطارات أو حقوق شراء يصبح من الممكن العمل بموجبها عند حدوث أمر معين.

ويبدأ حدوث هذا الأمر عندما يقوم الراغب في الإستحواذ بشراء قدر أعلى من حد معين من أسهم الشركة المستهدفة بدون إذن مجلس إدارة الشركة وبمجرد تفعيل الحبة السامة يصبح للمساهمين الحق في

شراء الاسهم مباشرة من الشركة المستهدفة بخصم بنسبة 50%، مما يؤدي إلى ذوبان كل من الملكيات وحقوق التصويت، ومعظم تلك الحبوب تتضمن نصوصاً تتيح لمجلس الإدارة ان يلغي الحبوب السامة عن طريق إستيفاء الإخطارات أوالحقوق القائمة بالتكلفة الإسمية، كما أن الحبوب السامة يمكن أن ترغب الراغبين في الإستحواذ على التفاوض مباشرة مع مجلس إدارة الشركة ولكن يمكن إستخدامها أيضاً لمنع أو إيقاف عروض الإستحواذ علىالشركة مرة واحدة ولا يتطلب القانون من الشركات ضرورة موافقة المساهمين على الحبوب السامة كما أن قلة نادرة من الشركات قد إختارت السعي للحصول على موافقة المساهمين.

41- حقوق الشفعة: هي حقوق يقصد منها السماح للمساهمين الحاليين في الشركة بالمحافظة على نسبة حصتهم من ملكية الشركة عن طريق إعطائهم الفرصة في شراء أسهم إضافية بالنسبة والتناسب مع أسهمهم وقبل طرح هذه الأسهم على الجمهور، وتعتبر حقوق الشفعة في الوقت الحالي نوعاً من المفارقة نظراً لأن المساهمين في الشركات التي تتداول أسهمها في البورصة والذين يرغبون في المحافظة على نسب ملكياتهم أن يقوموا بهذا في السوق المالية المفتوحة، وقد تلجأ كثير من الشركات التي تتضمن نظمها الأساسية نصوصاً لحقوق الشفعة إلى المساهمين ليقوموا بتعديل تلك النظم الأساسية وإلغاء حقوق الشفعة.

42- خيارات الأسعار ذات العلاوة: هو خيار شراء يكون فيه سعر الممارسة أعلى من سعر السوق في وقت المنحة.

43-توكيل: هو قيام المساهمين بمنح السلطة لآخرين وفي معظم الأحيان إلى إدارات الشركات للتصويت بموجب أسهمهم في الإجتماعات السنوية أو الإجتماعات الخاصة للمساهمين.

44- بطاقة التوكيل: هي بطاقة يستخدمها المساهمون لمنح سلطة التصويت وتقديم التعليمات الخاصة بالتصويت إلى الوكيل المعين من جانبهم في ما يتعلق بالموضوعات التي يطلب فيها إلى المساهمين أن يقوموا بالتصويت في أثناء الإجتماعات السنوية أو الخاصة للمساهمين وترفق بطاقة التصويت بإستمارة التوكيل وتتضمن قائمة بالمقترحات المطلوب التصويت عليها في الإجتماع، ويقوم المساهمون بوضع علامات بأصواتهم في الخانات الخاصة والتوقيع على البطاقات.

45- الصراع على التوكيلات: يمكن أن يتخذ عدة أشكال مختلفة وأكثر أنواع الصراع على التوكيلات شيوعاً هو المحاولات التي يبذلها مساهمون متفقون لإنتخاب أعضاء مجلس إدارة ممن يتبعونهم، وقد يتضمن هذا الصراع مجلس الإدارة بأكمله وفي هذه الحالة يكون الهدف هو طرد أو التخلص من الإدارة الموجودة للسيطرة على الشركة أو قد يتناول قلة من أعضاء مجلس الإدارة، وفي هذه الحالة يسعى المنشقون للحصول على موطئ قدم في المجلس لتغيير إستراتيجية

الشركة دون أن يكون ذلك بالضرورة بتغيير السيطرة، وقد تم الصراع على التوكيلات أيضاً بشأن الخلاف على مسائل متعلقة بسياسات الشركة على سبيل المثال فقد يشن المنشقون صراعاً على التوكيلات لمناصرة اقتراح بإعادة هيكلة أو بيع الشركة وكثير من الصراعات على التوكيلات يجري إشعالها في ما يتعلق بعروض الشراء كوسيلة للضغط على مجلس الإدارة على الشركة المستهدفة لقبول العرض. ومن الصراعات الممولة جيداً على التوكيلات يقوم المنشقون عادة بطبع وتوزيع المواد الخاصة بتوكيلاتهم بما في ذلك بطاقات التوكيلات الخاصة بهم وعادة ما تتضمن الصراعات على التوكيلات كتاب الخطابات إلى المساهمين والحملات الإعلامية لكسب تأييد المساهمين.

46- وثيقة التوكيل: وثيقة تقدم فيها الأطراف التي تسعى للحصول على توكيلات للمساهمين معلومات عن الموضوعات التي سيجري التصويت عليها في الإجتماع السنوي أو الإجتماع الخاص للمساهمين وعادة ما يقدم كل من الأطراف الحجج والأسباب التي تدعو المساهمين لمنحهم الوكالة والمعلومات التي يجب الإفصاح عنها للمساهمين منصوص عليها في الجدول 14(أ) من قانون أسواق الأوراق المالية لعام 1934 بشأن التوكيل الذي تسعى الشركة للحصول عليه، وفي الجدول 14(ب) من القانون بشأن التوكيلات التي يسعى آخرون للحصول عليها.

47- خيار البيع: الحق في بيع الأسهم أو العقود الآجلة المعينة بسعر محدد قبل إنقضاء تاريخ معين.

48- خيارات أسهم مؤهلة: أنظر خيارات الحوافز بالأسهم.

49- خطة إعادة الرسملة: خطة تقوم الشركة بمقتضاها بتغيير هيكل رأس مالها، وإعادة الرسملة قد تؤدي إلى زيادة أو قلة أعداد الأسهم الموجودة أو خلق طبقات جديدة من الأسهم بالإضافة إلى الأسهم العادية ويجب أن تتم الموافقة على خطط إعادة الرسملة ومن جانب المساهمين.

50- إعادة التأسيس: يشير المصطلح إلى تغيير وضع التأسيس الذي قامت عليه الشركة ويجب الحصول على موافقة المساهمين على التحرك نحو إعادة التأسيس وعلى النظام الأساسي الجديد الذي ستتبعه الشركة عندما تغير وضعها التأسيسي، ويتضمن عدد كبير من إعادة تأسيس الشركات على سبيل المثال في الولايات المتحدة الأميركية، إنتقال الشركة إلى ولاية ديلاوير للإستفادة من مزايا مرونة قوانين الشركات فيها.

51- الخيارات التعويضية وتعرف أيضاً بإسم خيارات الإحتفاظ بالوضع والملكية المتزايدة للأسهم، وخيارات الملكية التعويضية وهي نظام الأجور والمرتبات يتم بمقتضاه منح خيار جديد لكل ممارسة لخطة خيار الاسهم من جانب المشارك في الخطة وهذه الأنواع من المكافآت

تؤكد أن الممارسة المبكرة للخيارات لا تؤدي إلى إنتهاء إجمالي قيمة الأسهم الممنوحة نظراً لأن ممارسة الخيار يجري إحلال آخر محله، وفي ظل هذا النوع من التعويض فإن المخاطرة من ألا يحصل المشارك في الخطة على أعلى سعر للسهم يكون قد تم إستبعادها، حيث يتم في كل مرة يمارس فيها الخيار إحلال خيار آخر محل الخيار الذي تمت ممارسته وبذلك يصبح في إمكان المشارك في الخطة الإستمرار في الحصول على كافة المكاسب المحتملة الكامنة في منحة الخيارات الأصلية.

52- الأسهم الخاضعة للقيود: هي منحة من الأسهم خاضعة لقيود ودون أن يتحمل الممنوح له بأي تكلفة أو مقابل تكلفة ضئيلة وعادة ما تكون هذه الأسهم قابلة للإلغاء إذا ما ترك الممنوح له خدمة الشركة قبل إنقضاء مدة محددة من الزمن وغالباً ما يستخدم هذا النوع من المكافآت للإحتفاظ بالعاملين، وعادة ما تستمر القيود المفروضة على الأسهم لمدة تتراوح بين ثلاث وخمس سنوات لا يمكن من خلالها لمن حصل على الاسهم أن يتصرف فيها بالبيع وعادة ما يكون للممنوح له السهم الحق في التصويت وفقاً لما يملكه من أسهم وأن يحصل على كوبونات توزيع الأرباح عن الأسهم.

53- خيارات الإحتفاظ بالوضع: أنظر الخيارات التعويضية.

54- خطة إعادة الهيكلة: أي خطة تتضمن تغيراً هاماً في هيكل رأس مال الشركة ويتضمن هذا خطة إعادة رسملة الشركة، عمليات شراء الأسهم لتوفير السيولة أو عمليات كبيرة لبيع الأصول وغالباً ما تتطلب عمليات إعادة الهيكلة موافقة المساهمين قبل تنفيذها.

55- حقوق التقييم: توفر للمساهمين الذين لا يوافقون على الشروط الخاصة ببعض العمليات المعينة في الشركة الحق في طلب مراجعة قضائية لتحديد القيمة المعادلة لأسهمهم، وعادة ما يطبق حق التقييم على عمليات الإندماج وعمليات البيع التي تشمل بصفة أساسية كافة أصول الشركة وتعديلات النظام الأساسي التي قد تؤثر تأثيراً عكسياً على حقوق المساهمين المنشقين.

56- خطة حقوق المساهمين: أنظر الحبة السامة.

57- تحليل قيمة المساهم وثروة المساهم: تتحدد ثروة المساهم وفقاً للقيمة الحالية للتدفقات النقدية الموزعة على المساهمين، أما تحليل قيمة المساهم التي يركز على التدفقات النقدية المتوقعة ومدى خطورة منشأة الأعمال فهو طريقة يمكن الإعتماد عليها بشكل أكبر لتقييم الشركة أكثر من الطرق المحاسبية القائمة على أساس مبدأ الإستحقاق وعلى الرغم من الفائدة التي تحققها الطرق المحاسبية التقليدية القائمة على أساس العائد المكتسب.

58- مضادات الإبتلاع: يمكن أن يشير إلى أي نوع من الإجراءات المضادة للإستحواذ على الشركة ويمكن أن يكون مصطلحاً عاماً أكثر من كونه تعريفاً لدفاع محدد ضد عمليات الإستحواذ.

59- قوانين أصحاب المصالح: تنص القوانين الخاصة بأصحاب المصالح على أن أعضاء مجلس إدارة الشركات عليهم واجبات تجاه مجموعات أخرى بخلاف مجموعة المساهمين مثل المجتمعات المحلية والعاملين والموردين والدائنين وغيرهم وهو ما يتناقض مع النموذج التقليدي للشركات المملوكة ملكية عامة للأفراد سواء في القانون أو الإقتصاد والذي يذكر أن أعضاء مجالس إدارة الشركة عليهم واجب قانوني واحد قابل للتنفيذ تجاه مجوعة واحدة هي مساهميهم فقط.

60- الأغلبية الفائقة: تتطلب معظم قوانين الولايات أن تتم عمليات الإندماج أو الإستحواذ وتعديلات النظام الأساسي للشركة بأغلبية الأسهم القائمة، ومع ذلك فقد تضع الشركة مطلباً أعلى للحصول على موافقة المساهمين بنسبة أغلبية أكثر إرتفاعاً وتطلق بعض حالات الأغلبية الفائقة على حالات الإندماج والإستحواذ بينما يطبق بعضها الآخر في حالات تعديل النظام الاساسي ذاته أي النظام بأكمله أو أجزاء منه لا يمكن تعديله في المستقبل إلا إذا حصلت التعديلات على موافقة بمستوى معين من الأغلبية الفائقة.

61- خطة مكافآت بأسهم خيار الملكية السريعة الخاصة لقيود: هي خطة لتقديم أسهم خاضعة لقيود تدخل ضمن معايير تقييم الأداء وعادة ما توفر هذه الخطة فرصة لتحديد شروط مرنة ومن ثم تعمل على وضع حدود للتعرض الإقتصادي للموظف.

62- مكافأة إنهاء خدمة الموظفين: إتفاقات خاصة بالأجور والمرتبات تغطي طبقة الإدارة الوسطى وغيرها من الموظفين ذوي الأجور غير المرتفعة في حالة تغيير السيطرة في الشركة وهي مثل حالات خير من السماء، ويمكن تنفيذ وتقديم هذه الحزم من المدفوعات عند إنهاء الخدمة بموافقة أو بدون موافقة المساهمين شرط ألا يكون قد تم وضع هذه السياسة واتباعها بصفة أساسية كإجراء دفاعي أو كرد فعل لعرض معاد للإستحواذ على الشركة.

63- التصويت غير المتساوي: عادة ما يكون لدى الشركات ذات الخطة المزدوجة للرسملة طبقتان من الأسهم مختلفتان من ناحية حقوق التصويت والحصول على أرباح الأسهم وعادة ما تكون لإحدى الطبقتين حقوق تصويت أعلى مع إنخفاض في حقوق الحصول على أرباح الأسهم ويمكن للداخليين الذين يملكون أسهماً ذات قوة تصويتية أعلى أن يحتفظوا بالسيطرة حتى وهم لا يملكون عادة سوى نسبة بسيطة من الأسهم القائمة.

64- التذبذب: إحتمال تشتت أسعار أسهم الشركة في خلال فترة وجود برنامج الخيارات، ويعتبر التذبذب أحد المدخلات الهامة في تسعير نماذج الخيارات.

65- التصويت عن طريق الإقتراع السري: أنظر التصويت السري.

66- موافقة كتابية: تسمح القدرة على العمل بموجب الموافقة الكتابية للمساهمين على إتخاذ إجراء جماعي بدون عقد إجتماع للمساهمين وقد وضع هذا الإجراء أصلاً للسماح للشركات المغلقة بسرعة العمل عن طريق الحصول على موافقات من مساهميها، وعلى أية حال فإن هذا الإجراء موجود أيضاً في الشركات ذات الأسهم المتداولة في البورصة إلا إذا تم النص على منعه أو تقييده في النظام الأساسي للشركة وقد سعى كثير من الشركات للحصول على موافقة المساهمين لتقييد أو إلغاء إجراء الموافقات الكتابية وكان المبرر الأساسي لذلك هو منع عمليات الإستحواذ المعاكسة لمجلس الإدارة الموجود أو الإدارة القائمة في الشركة.

مراجع الكتاب

1- الحيزان: أسامة فهد، " نظام إدارة ومراقبة المنشآت (الحوكمة) حالة "هيئة المحاسبة والمراجعة لدول مجلس التعاون الخليجي"، المؤتمر العلمي السنوي الخامس (حوكمة الشركات وأبعادها المحاسبية والإدارية والإقتصادية) – الإسكندرية، سبتمبر 2005.

2- المطيري، عبيد بن سعد، "كيف يمكن أن تفعّل مفهوم إدارة ومراقبة المنشآت في الشركات السعودية" المحاسبة العدد 35، 2002م/1423هـ.

3- الراشد، عبد العزيز "محاضرة عن تجربة شركة الإتصالات السعودية في تطبيق مفهوم إدارة ومراقبة المنشآت". الملتقى الثاني لمكاتب المحاسبة والمراجعة في دول مجلس التعاون الخليجي، الكويت، مارس 2005.

4- حماد، طارق عبدالعال، "حوكمة الشركات" المفاهيم – المبادئ- التجارب، الدار الجامعية، القاهرة، 2005.

5- العسيلي، محمد أحمد، "تفعيل الآليات المحاسبية لحوكمة الشركات من خلال إستخدام قواعد القيد بالبورصات المالية". المؤتمر العلمي السنوي الخامس – حوكمة الشركات وأبعادها المحاسبية والإدارية والإقتصادية – الإسكندرية، سبتمبر 2005.

6- جون سوليفان، وجيه روجرز وكاترين كوشتا هلبلينج وألكسندر شكولينوف، "بحثاً عن عضو جيد لمجلس الإدارة: " دليل لإرساء أسس حوكمة الشركات في القرن الحادي والعشرين"، ترجمة سمير كريم، ط. ثالثة (واشنطون: مركز المشروعات الدولية الخاصة وغرفة التجارة الأميركية، 2003).

7- سميحة فوزي وآخرون، تقييم مبادئ حوكمة الشركات في جمهورية مصر العربية، ورقة عمل رقم 82 (القاهرة: المركز المصري للدراسات الإقتصادية، إبريل 2003).

8- عبد الحميد، أحمد شرف، "إدارة الربحية والدور المحاسبي في حوكمة الشركات" المؤتمر العلمي السنوي الخامس، "حوكمة الشركات وأبعادها المحاسبية والإدارية والإقتصادية" – الإسكندرية – سبتمبر 2005.

9- أمار جيل: حوكمة الشركات وحتمية التطبيق التدريجي في كتاب (حوكمة الشركات في القرن الحادي والعشرين)، مركز المشروعات الدولية الخاصة (جون سوليفان وآخرون)، واشنطون 61-77، ترجمة سمير كريم.

10- جريجوري، هولي ج. ليليين، جيسون ر. دور لجنة المراجعة في حوكمة الشركات – المرجع السابق.

11- الحفناوي: شوقي عبدالعزيز، حوكمة الشركات ودورها في علاج أمراض الفكر والتطبيق المحاسبي، المؤتمر العلمي السنوي الخامس، "حوكمة الشركات وأبعادها المحاسبية والإدارية والإقتصادية" – الإسكندرية – سبتمبر 2005.

12- الحفناوي، شوقي عبدالعزيز، "نموذج مقترح لتقييم مخاطر المراجعة الخارجية للقوائم المالية بالتركيز على مخاطر الغش "الإحتيال" التجارة والتمويل، المجلة العلمية لكلية التجارة، جامعة طنطا، العدد الأول 343- 380.

13- يوسف محمد طارق، "حوكمة الشركات" مجلة المحاسب، العدد 20، جمعية المحاسبين والمراجعين المصرية، ديسمبر 2003.

14- الجزيري، خيري علي، "التحكم في المنشأة من منظور نظرية الوكالة المالية: توصيف المشكلة في المنشآت المصرية ومناقشة التراث العلمي"، مجلة آفاق جديدة، كلية التجارة، جامعة المنوفية، العدد الرابع، السنة التاسعة 1997.

15- مركز المشروعات الدولية الخاصة، "دليل تأسيس أساليب حوكمة الشركات في الإقتصادات النامية والصاعدة والمتحولة"، القاهرة، مارس 2002.

16- صابر، محمد محمود، "مستويات الإطار الفكري للمحاسبة ومعايير المراجعة العامة، آليات أساسية وفعالة في حوكمة الشركات، المؤتمر العلمي الخامس (مرجع سابق).

17- شوقي، ماجد "حوكمة الشركات"، سهلة المنال بالنسبة للأسواق المتقدمة .. صعبة المنال بالنسبة للأسواق الناشئة – مجلة الإصلاح الإقتصادي، سبتمبر 2002.

18- درويش، عبد الناصر محمد، دور الإفصاح المحاسبي في التطبيق الفعال لحوكمة الشركات – دراسة تحليلة ميدانية – مجلة الدراسات المالية والتجارية – كلية التجارة – بني سويف- جامعة القاهرة – العدد الثاني، يوليو 2003.

19- أبو العطا، نيرمين "حوكمة الشركات... سبيل التقدم مع إلقاء الضوء على التجربة المصرية – مجلة الإصلاح الإقتصادي – العدد 8 – يناير 2003.

20- اليافي، موفق "من أجل تعزيز حوكمة الشركات في لبنان" – مجلة الإصلاح الإقتصادي، العدد التاسع، يوليو 2003.

21- السيد، علي مجاهد أحمد، "تحليل ظاهرة حوكمة الشركات بإستخدام نظرية الوكالة، منظور محاسبي" المؤتمر العلمي الخامس (مرجع سابق).

22- أحمد، عاطف محمد، "دراسة إختبارية لآثار آليات حوكمة الشركات على جودة التقارير المالية وفعالية عملية التدقيق للحسابات في الأردن" - مجلة الدراسات المالية والتجارية، كلية التجارة - جامعة القاهرة- فرع بني سويف - العدد الثاني يوليو 2003.

23- أبو بكر، مصطفى محمود "المتطلبات التنظيمية والإدارية لتوفير مقومات التطبيق الفعال للحوكمة بالتطبيق على منظمات التعليم الجامعي الحكومي- المؤتمر العلمي الخامس (مرجع سابق).

24- الخضيري، محسن أحمد "حوكمة الشركات" القاهرة، مجموعة النيل العربية، 2005م.

25- حماد، طارق عبدالعال "حوكمة الشركات" المفاهيم، المبادئ، التجارب، الدار الجامعية - الإسكندرية 2005م.

26- موقع الحوكمة على شبكة الإنترنت www.hawkama.net.

27- دليل issproxy votingmanual.sm الطبعة الثالثة يناير 1993. مركز المشروعات الدولية الخاصة.

28- سيلر. جميس، جي لورنس "مجالس الإدارة وإستراتيجية الشركة" حوكمة الشركات في القرن الواحد والعشرين، ترجمة سمير كريم. واشنطون، مركز المشروعات الدولية الخاصة وغرفة التجارة الأميريكة، 2003.

29- شارخام، جاناثان، "عمليات مجالس الإدارة وأنماط سلوكها" حوكمة الشركات في القرن الواحد والعشرين، مرجع سابق.

30- الجمعية القومية لأعضاء مجالس إدارة الشركات (NACD) "حوكمة الشركات في القرن الواحد والعشرين". (مرجع سابق).

31- Dockery, E. and W. Herbert. "Corporate Gouvrnance and Enterprise Restructuring in Transition Economies. Evidence from privatizing Polish Companies Managerial Finance", Batringtors, Vol. 26 Nov. 2000.